



UFRGS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL



PPGA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de apoio à Decisão

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA NACIONAL E DA
EXPERIÊNCIA DECISÓRIA SOBRE
A PERCEPÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO INDIVIDUAL:
Um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos**



AMAROLINDA I. COSTA ZANELA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – Opção: Sistemas de Informação

Orientador: Prof. Dr. Henrique M. R. de Freitas

Porto Alegre, 1999

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-480 - Porto Alegre - RS - Brasil

Este trabalho é dedicado a

Claudio Carpes da Costa

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Henrique Freitas, por toda a convivência de pleno crescimento e aprendizado, e por sua dedicação. Por tudo que representou e representa em minha vida, todo o meu respeito, admiração e, especialmente, o meu carinho.

Ao professor João Luiz Becker, pela oportunidade de trabalho conjunto, de grande aprendizado, e por toda a valiosa contribuição para com esta dissertação.

Ao professor Jean Moscarola, que ajudou a lançar as bases do projeto de pesquisa, e que possibilitou a coleta dos dados franceses. Ao professor Milton Jenkins, pela contribuição na obtenção dos dados norte-americanos.

Ao professor Norberto Hoppen, por todas as suas contribuições com o presente trabalho e com o meu crescimento acadêmico.

À professora Jandyra Fachel, que sempre demonstrou disposição exemplar em contribuir com meu aprendizado através deste trabalho.

Aos professores Clóvis Machado-da-Silva e Marcelo Vieira, por integrarem a banca de avaliação desta dissertação. Ao professor Marcelo, pela disposição e gentileza em colaborar com o trabalho, oferecendo referencial teórico.

À professora Suzi Camey, pelo apoio e contribuição com assessoria estatística.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de mestrado que possibilitou a realização do curso de pós-graduação.

À Marie Anne Macadar, companheira de todas as horas, não só por colaborar com este trabalho, mas, principalmente, por me dar a alegria da sua amizade.

A todos os colegas e amigos do PPGA/UFRGS, que colaboraram para a elaboração deste trabalho, em especial à Mirian Oliveira. Às amigas Ionara Rech, Ângela Werner, Lu Piatnicki e Thaís Cavalheiro, com as quais tive o prazer de também conviver em equipe de trabalho.

A todos os bolsistas de aperfeiçoamento e de iniciação científica do GESID, em especial à Claudia Plentz Oliveira, minha última (mas não por isso menos querida) BAP.

Por fim, agradeço com todo o carinho à minha família, especialmente aos meus pais, que com seu amor e seu exemplo me ajudaram a chegar até aqui; e que se dedicaram, enfrentando todas as dificuldades, para que eu realizasse os meus sonhos.

A Fabio, que foi e é abrigo certo em todas as tempestades, e que dá à minha vida a luz e a alegria que fazem com que os dias valham ainda mais a pena.

RESUMO

A presente dissertação tem como tema o estudo da percepção do processo decisório individual sob a influência da cultura nacional e da experiência decisória. As questões de pesquisa podem ser assim resumidas: (1) Independentemente da cultura nacional ou do nível de experiência decisória dos indivíduos é possível identificar fatores comuns a respeito da forma como as pessoas percebem o processo decisório individual, especialmente se tomado o modelo de processo decisório da “racionalidade limitada” de Simon (1947) como padrão de referência? (2) Como a cultura nacional atua enquanto fator de diferenciação na percepção do processo decisório individual? (3) Como a Experiência Decisória dos indivíduos influencia a forma como eles percebem o processo decisório individual?

Para responder a essas três questões, a dissertação teve como objetivo geral identificar a percepção dos indivíduos sobre o processo decisório, verificando como as variáveis cultura e experiência decisória influenciam essa percepção. A metodologia utilizada foi de pesquisa *survey* (tendo o indivíduo como unidade de análise). Realizou-se um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos. Os dados foram coletados através de um conjunto de 5 instrumentos de natureza quanti e qualitativa, com uma amostra de 285 pessoas (aproximadamente 100 pessoas em cada um dos três países).

Como principais resultados, verificou-se a ocorrência de algumas das fases do processo decisório segundo Simon (1947), encontrando-se diferenças na intensidade com que essas fases são evidenciadas de acordo com cada cultura nacional. Outros modelos de processo decisório não foram claramente identificados. Da mesma forma, em diversas questões quanti e qualitativas se verificaram percepções distintas sobre diversos aspectos do processo decisório de acordo com a nacionalidade, definindo-se diferentes perfis decisórios. Observou-se também uma variação na percepção decisória de acordo com o gênero do indivíduo. Quanto à experiência decisória (considerando-se a idade e o tempo de trabalho do indivíduo), foi possível verificar que também ela exerce influência sobre a percepção da tomada de decisão.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to study the perception of the individual decision-making process under the influence of national culture and decisional experience. The research questions can be summarized as follows: (1) apart from national culture, or the level of individual decisional experience, is it possible to identify common regarding the way people perceive the individual decision process, especially when Simon's (1947) "limited rationality" model of decision process is taken as a reference model? (2) How does national culture act as a differentiation factor in the perception of the individual decision-making process? (3) How does the prior decisional experience of people influence the way they perceive the individual decision-making process?

To answer these three questions, the main purpose of the dissertation is to identify the individual's awareness about the decision process, verifying how culture and decisional experience influence this perception. The methodology used was the survey (the unit analysed was the individual). A comparative study between Brazil, France and the United States was conducted. The data-collection was made by using a group of five instruments of quanti and qualitative nature, with a sample of 285 persons (approximately 100 persons in each country).

As main results, the occurrence of some phases of Simon's model (1947) was verified, with differences in the intensity with that those phases are evidenced, in agreement with each national culture. Some additional decision-making model was not clearly identified. In the same way, in several quanti and qualitative subjects, different perceptions were verified about several aspects of decision-making process according the nationality, being defined different decision-maker's profiles. It was also observed a variation in decision-maker's perception according individual's gender. Concerning decision-making experience (considering age and working time), it was possible to verify that this also influence perceptions about decision-making process.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	03
SUMÁRIO	04
LISTA DE FIGURAS	09
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE ANEXOS	15
RESUMO	16
ABSTRACT	17

CAPÍTULO 1 - EM BUSCA DO PERFIL DECISÓRIO EM DIFERENTES CULTURAS NACIONAIS E NÍVEIS DE EXPERIÊNCIA: TEMA, JUSTIFICATIVA, QUESTÕES E OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO	18
---	-----------

CAPÍTULO 2 - DECISÃO, CULTURA E EXPERIÊNCIA: EXPLORANDO OS REFERENCIAIS DA PESQUISA	22
--	-----------

2.1 PROCESSO DECISÓRIO	22
------------------------	----

2.1.1 Modelos de processo decisório	22
-------------------------------------	----

2.1.1.1 A decisão vista como um cálculo: o modelo de decisão racional	23
---	----

2.1.1.2 O modelo decisório da racionalidade limitada	24
--	----

2.1.1.3 A decisão como um jogo de poder: o modelo político de processo decisório	32
--	----

2.1.1.4 Decisão: razão, intuição e “desordem”, outras visões sobre o processo decisório	33
---	----

2.1.2 Os tipos de decisão	39
---------------------------	----

2.1.3 Contextos nos quais ocorre a tomada de decisão	40
--	----

2.1.4 Estilos Decisórios	42
--------------------------	----

2.1.4.1 Decisores racionais versus emocionais; subjetivos versus objetivos	45
--	----

2.1.4.2 Velocidade das decisões tomadas	46
---	----

2.2 CULTURA	47
2.2.1 Definição de cultura	47
2.2.2 Diferenças entre cultura, personalidade e natureza humana	48
2.2.3 Camadas da cultura nacional	49
2.2.4 Dimensões culturais	50
2.2.4.1 Individualismo versus Coletivismo	50
2.2.4.2 Masculinidade versus Feminilidade	51
2.2.4.3 Distância de poder	53
2.2.4.4 Aversão à incerteza	53
2.2.4.5 Orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo	54
2.2.5 Cenários culturais em cada país: conhecendo as diferentes culturas	56
2.2.5.1 Brasil e França (Latinos) e Americanos (Anglos)	56
2.2.5.2 Cultura brasileira	57
2.2.5.3 Cultura francesa	59
2.2.5.4 Cultura norte-americana	62
2.3 EXPERIÊNCIA DECISÓRIA	66
2.3.1 Em busca de uma definição de experiência decisória	66
2.3.2 Definição de experiência decisória no contexto da pesquisa	67
2.3.3 Variáveis indicadoras da experiência decisória	68
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DA PESQUISA	72
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	72
3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	74
3.2.1 A concepção e validação dos instrumentos de pesquisa e de sua ordem de aplicação	74
3.2.1.1 Concepção dos instrumentos de pesquisa	74
3.2.1.2 Descrição dos instrumentos de pesquisa	75
3.2.1.3 Validade e fidedignidade dos instrumentos de pesquisa	78
3.2.1.4 Validação da seqüência de aplicação dos instrumentos	80
3.2.1.5 A construção de versões dos instrumentos de coleta de dados para outros idiomas	80
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS	82

3.3.1 Construto processo decisório	82
3.3.1.1 Construto exploração da decisão	82
3.3.1.2 Construto objetividade/subjetividade da decisão	84
3.3.1.3 Construto velocidade da decisão	84
3.3.1.4 Construtos relacionados ao modelo de processo decisório de Simon (1947)	85
3.3.2 Construto cultura	85
3.3.2.1 As dimensões da cultura nacional	86
3.3.2.2 As camadas culturais	87
3.3.3 Construto experiência decisória	89
3.4 METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS E PERFIL DA AMOSTRA	90
3.4.1 Perfil sócio-demográfico da amostra	92
3.5 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS	101
3.5.1 Análise das respostas ao instrumento 1 (associação de palavras)	101
3.5.2 Análise das respostas ao instrumento 2 (composição de frases)	103
3.5.3 Análise das respostas ao instrumento 3 (case)	105
3.5.4 Análise da questão 27 do instrumento 4 (escala cultural-decisional)	105
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS DADOS	107
4.1 EXPLORANDO A 1ª QUESTÃO DE PESQUISA – A BUSCA DA IDENTIFICAÇÃO DE UM MODELO DE PROCESSO DECISÓRIO	107
4.1.1. A percepção dos respondentes quanto aos estilos decisórios	108
4.1.1.1 Objetividade-subjetividade da decisão	108
4.1.1.2 Velocidade da decisão	110
4.1.2 Verificação da ocorrência do modelo de Simon (1947)	111
4.1.2.1 Construto concepção	111
4.1.2.2 Construto feedback	113
4.1.2.3 As palavras associadas à decisão: explorando diferentes aspectos do processo decisório	114
4.1.2.3.1 Os verbos relacionados à decisão	115
4.1.2.3.2 Os adjetivos relacionados à decisão	117
4.1.2.3.3 Os substantivos relacionados à decisão	118
4.1.2.3.4 O conjunto de palavras : um retrato da percepção sobre o processo	

decisório _____	119
4.1.2.4 O modelo de Simon nas decisões relatadas _____	121
4.1.3. Respondendo à primeira questão de pesquisa _____	122
4.2 EXPLORANDO A 2ª QUESTÃO DE PESQUISA – A CULTURA INFLUENCIANDO A PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO _____	123
4.2.1 As dimensões da cultura nacional sob o enfoque da tomada de decisão _	124
4.2.1.1 Aversão à incerteza _____	124
4.2.1.2 Distância de Poder _____	131
4.2.1.3 Individualismo - coletivismo _____	135
4.2.1.4 Valores culturais e a masculinidade-feminilidade em cada um dos três países _____	139
4.2.1.5 Orientação para curto ou longo prazo _____	146
4.2.2 A percepção do processo decisório de acordo com a cultura nacional – dados quantitativos _____	149
4.2.2.1 Objetividade-subjetividade da decisão x nacionalidade _____	150
4.2.2.2 Velocidade da decisão x nacionalidade _____	152
4.2.2.3 O modelo de Simon (1947) e sua percepção de acordo com a nacionalidade _____	153
4.2.2.3.1 Construto concepção _____	153
4.2.2.3.2 Construto feedback _____	155
4.2.3 A percepção do processo decisório de acordo com a cultura nacional – dados qualitativos _____	157
4.2.3.1 As palavras associadas à decisão, de acordo com a nacionalidade ____	157
4.2.3.1.1 Os verbos relacionados à decisão x nacionalidade _____	157
4.2.3.1.2 Os adjetivos relacionados à decisão x nacionalidade _____	160
4.2.3.1.3 Os substantivos relacionados à decisão x nacionalidade _____	165
4.2.3.1.4. As conclusões derivadas da análise das palavras x nacionalidade _	169
4.2.3.2. O relato das decisões tomadas, revelando diferentes percepções de acordo com a nacionalidade _____	174
4.2.3.2.1 O relato e a verificação da ocorrência do modelo de Simon em cada país _____	174
4.2.3.2.2 Decisões diferentes – a natureza das decisões relatadas _____	177

4.2.3.3 Análise das soluções propostas ao case (Instrumento 3)	179
4.2.4 Gênero x decisão e dimensões culturais	182
4.2.4.1 Diferenças quanto ao estilo decisório entre homens e mulheres	182
4.2.4.2 Diferenças em relação às dimensões culturais de acordo com o gênero	83
4.2.5 Buscando responder à 2ª questão de pesquisa	185
4.2.5.1 As diferenças considerando-se as dimensões da cultura nacional no contexto da decisão	186
4.2.5.2 A percepção sobre o processo decisório nos três países – contrapondo dados quantitativos e qualitativos	190
4.2.5.2.1 Estilos decisórios	190
4.2.5.2.2 Processo decisório – modelo e natureza das decisões	191
4.2.6 A construção de perfis decisórios de acordo a influência da cultura nacional	192
4.3 EXPLORANDO A 3ª QUESTÃO DE PESQUISA – A INFLUÊNCIA DA EXPERIÊNCIA SOBRE A PERCEPÇÃO DECISÓRIA	195
4.3.1 A influência da idade na percepção decisória	196
4.3.1.1 Individualismo-coletivismo de acordo com a idade	197
4.3.1.2 Objetividade-subjetividade de acordo com a idade	199
4.3.2 Tempo de trabalho x decisão	200
4.3.2.1 Individualismo-coletivismo de acordo com o tempo de trabalho	201
4.3.2.2 Objetividade-subjetividade de acordo com o tempo de trabalho	202
4.3.2.3 Risco x tempo de trabalho	203
4.3.3 Respondendo à terceira questão de investigação	204
CONCLUSÃO	206
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	215
ANEXOS	222

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Temas da pesquisa: decisão x cultura x experiência _____	20
Figura 2: O processo decisório segundo Simon (1947) _____	26
Figura 3: O Modelo de Decisão Racional de Elster (1988) _____	28
Figura 4: Uma outra visão do processo decisório, segundo Torres (1994) _____	29
Figura 5: Tipos de decisão _____	39
Figura 6: A decisão nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais: o modelo da pirâmide _____	41
Figura 7: Tipos de decisão por nível administrativo _____	41
Figura 8: Cinco diferentes estilos decisórios _____	43
Figura 9: Personalidade, cultura e natureza humana _____	49
Figura 10: O conjunto de instrumentos de coleta de dados da pesquisa _____	78
Figura 11: Idade dos respondentes _____	93
Figura 12: O feedback no processo de tomada de decisão _____	113
Figura 13: O modelo de Simon nas decisões relatadas _____	122
Figura 14: AC de « não quebrar regulamentos » x nacionalidade _____	128
Figura 15: AC de decisões individuais ou coletivas x nacionalidade _____	136
Figura 16: AC de consultar a família na decisão x nacionalidade _____	138
Figura 17 : AC dos valores culturais mais citados em cada um dos três países _____	141
Figura 18: AC de economizar salário x nacionalidade _____	148
Figura 19: Velocidade da decisão x nacionalidade _____	152
Figura 20: A AC dos verbos mais citados de acordo com a nacionalidade _____	158
Figura 21: A AC dos adjetivos mais citados de acordo com a nacionalidade _____	161
Figura 22: A AC dos substantivos mais citados de acordo com a nacionalidade _____	166
Figura 23: AC da frequência de ocorrência das etapas do modelo de Simon (1947) _____	177
Figura 24: AC do conteúdo do relato de uma decisão tomada x nacionalidade _____	178
Figura 25: A AC das soluções apresentadas ao case x nacionalidade _____	181
Figura 26: AC do individualismo x coletivismo de acordo com o tempo de trabalho _____	202
Figura 27: A AC do risco x tempo de trabalho _____	203

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As fases do modelo de processo de Simon (1947) segundo diversos autores _____	31
Quadro 2: Comparações de perspectivas da decisão estratégica _____	37
Quadro 3: Comparação entre os diferentes modelos de processo decisório _____	38
Quadro 4: Coletivismo x individualismo - algumas manifestações na sociedade _____	51
Quadro 5: Feminilidade x masculinidade - algumas manifestações na sociedade _____	52
Quadro 6: Distância de poder - algumas manifestações na sociedade _____	53
Quadro 7: Aversão à incerteza - algumas manifestações na sociedade _____	54
Quadro 8: Orientação para curto x longo prazo - algumas manifestações na sociedade _____	54
Quadro 9: As principais características culturais do Brasil, da França e dos Estados Unidos ____	65
Quadro 10: Variáveis relacionadas à experiência decisória _____	71
Quadro 11: Os respondentes por país _____	91
Quadro 12: Formas de preenchimento do questionário _____	91
Quadro 13: Cidades de aplicação da pesquisa _____	91
Quadro 14: Regiões de aplicação da pesquisa _____	91
Quadro 15: O nível educacional dos respondentes _____	93
Quadro 16: Idade dos respondentes por país _____	93
Quadro 17: As médias de idade em cada país _____	94
Quadro 18: Gênero na amostra _____	94
Quadro 19: Gênero por país _____	94
Quadro 20: A principal formação dos respondentes _____	94
Quadro 21: Tempo de trabalho dos respondentes _____	95
Quadro 22: Tempo de trabalho dos respondentes em cada país _____	95
Quadro 23: As médias de tempo de trabalho em cada um dos três países _____	95
Quadro 24: Posição gerencial dos respondentes _____	96
Quadro 25: Tempo de experiência gerencial da amostra _____	96
Quadro 26: Tempo de experiência gerencial em cada um dos 3 países _____	97
Quadro 27: As médias do tempo de experiência gerencial em cada um dos 3 países _____	97
Quadro 28: Tempo de experiência gerencial x idade _____	98

Quadro 29: Tempo de experiência gerencial x tempo de trabalho _____	98
Quadro 30: Tamanho das organizações dos respondentes _____	98
Quadro 31: Tipos de organizações dos respondentes _____	98
Quadro 32: Capital das organizações dos respondentes _____	99
Quadro 33: Tipo de atividades das organizações _____	99
Quadro 34: Atividades dos respondentes _____	100
Quadro 35: Perfil sócio-demográfico dos respondentes _____	100
Quadro 36: Objetividade-subjetividade x da decisão _____	109
Quadro 37: Racionais x emocionais _____	109
Quadro 38: Decisões com base em números _____	109
Quadro 39: A velocidade das decisões tomadas _____	110
Quadro 40: Conhecimento das consequências a decisão _____	112
Quadro 41: A consideração das alternativas na tomada de decisão _____	112
Quadro 42: O feedback na tomada de decisão _____	114
Quadro 43: « Voltar atrás » na tomada de decisão _____	114
Quadro 44: Os verbos relacionados à tomada de decisão _____	115
Quadro 45: Os adjetivos relacionados à tomada de decisão _____	117
Quadro 46: Os substantivos relacionados à tomada de decisão _____	118
Quadro 47: Percepções sobre a decisão nas palavras a ela associadas _____	120
Quadro 48: A análise dos slogans sobre tomada de decisão _____	120
Quadro 49: O modelo de Simon x decisões relatadas _____	122
Quadro 50: Alternativas seguras ou arriscadas x nacionalidade _____	125
Quadro 51 : Permanência na organização x nacionalidade _____	126
Quadro 52: Tensão/nervosismo na decisão x nacionalidade _____	127
Quadro 53: “Não quebrar regulamentos” x nacionalidade _____	127
Quadro 54: Necessidade de respostas precisas x nacionalidade _____	129
Quadro 55 : Posicionamento dos três grupos considerando a aversão à incerteza _____	131
Quadro 56: Estilo decisório do superior hierárquico x nacionalidade _____	132
Quadro 57: Superior consulta subordinados x nacionalidade _____	133
Quadro 58: Demonstração de desacordos com superiores x nacionalidade _____	134
Quadro 59: Posicionamento dos três grupos considerando a distância de poder _____	134
Quadro 60: Decisões individuais ou coletivas x países _____	136
Quadro 61: Estilo pessoal x nacionalidade _____	136
Quadro 62: Consultar a família x nacionalidade _____	137

Quadro 63: Opinião da equipe na tomada de decisão _____	138
Quadro 64: Posicionamento dos três grupos considerando o individualismo x coletivismo ____	139
Quadro 65: Os valores culturais nos três países _____	140
Quadro 66: Categorias dos valores culturais _____	141
Quadro 67: Os valores culturais mais citados em cada um dos três países _____	141
Quadro 68: O valor honestidade/bom caráter em cada um dos três países _____	142
Quadro 69: Os valores trabalho/ambição em cada um dos três países _____	142
Quadro 70: Os valores intelecto/formação em cada um dos três países _____	142
Quadro 71: Síntese dos valores culturais nos três países _____	144
Quadro 72: Os valores culturais, classificados de acordo com a masculinidade – feminilidade _	145
Quadro 73: Valores masculinos, femininos e neutros _____	145
Quadro 74: Valores masculinos, femininos e neutros x nacionalidade _____	146
Quadro 75: Orientação para longo ou curto prazo x nacionalidade _____	147
Quadro 76: Economizar salário x nacionalidade _____	148
Quadro 77: A síntese da orientação no tempo entre os três países _____	149
Quadro 78: Decisões tomadas objetivamente ou subjetivamente x nacionalidade _____	150
Quadro 79: Decisões racionais ou emocionais x nacionalidade _____	150
Quadro 80: decisões tomadas com base em numeros x nacionalidade _____	151
Quadro 81: Síntese de objetividade-subjetividade em relação à nacionalidade _____	151
Quadro 82: Velocidade da decisão x nacionalidade _____	152
Quadro 83: Síntese do construto velocidade em relação à nacionalidade _____	153
Quadro 84: Conhecimento das consequências da decisão x nacionalidade _____	154
Quadro 85: Consideração das alternativas x nacionalidade _____	154
Quadro 86: Síntese do construto concepção de acordo com a nacionalidade _____	155
Quadro 87: Feedback (antes de decidir) x nacionalidade _____	156
Quadro 88: Voltar atrás em uma decisão x nacionalidade _____	156
Quadro 89: Síntese da ocorrência de feedback nas decisões x nacionalidade _____	156
Quadro 90: Os verbos mais citados de acordo com a nacionalidade _____	157
Quadro 91: Verbos relacionados a decisão/escolha x nacionalidade _____	159
Quadro 92: Verbos relacionados a poder/responsabilidade x nacionalidade _____	159
Quadro 93: Verbos relacionados a pesquisa/busca x nacionalidade _____	159
Quadro 94: Verbos relacionados a risco/inovação/progresso x nacionalidade _____	160
Quadro 95: Verbos relacionados a sentimentos x nacionalidade _____	160
Quadro 96: Os adjetivos mais citados de acordo com a nacionalidade _____	161

Quadro 97: Adjetivos relacionados com reflexão/intelecto x nacionalidade _____	162
Quadro 98: A decisão qualificada como importante/decisiva x nacionalidade _____	162
Quadro 99: A decisão qualificada como boa/certa x nacionalidade _____	163
Quadro 100: A decisão qualificada como concreta/real/prática x nacionalidade _____	163
Quadro 101: Adjetivos relacionados a sentimentos x nacionalidade _____	163
Quadro 102: A decisão qualificada como eficaz/eficiente x nacionalidade _____	164
Quadro 103: A decisão qualificada como rápida x nacionalidade _____	164
Quadro 104: A decisão relacionada a risco/inação/progresso x nacionalidade _____	164
Quadro 105: A decisão relacionada a coletivismo/interação x nacionalidade _____	165
Quadro 106: A decisão qualificada como difícil x nacionalidade _____	165
Quadro 107: Substantivos relacionados à decisão x nacionalidade _____	166
Quadro 108: Substantivos relacionados a ambiente/processo _____	167
Quadro 109: Substantivos relacionados a Decisão/escolha _____	167
Quadro 110: Substantivos relacionados com reflexão/intelecto _____	168
Quadro 111: Substantivos relacionados com «economia » _____	168
Quadro 112: Substantivos relacionados com sentimentos _____	168
Quadro 113: Substantivos relacionados com poder/responsabilidade/competência _____	169
Quadro 114: Substantivos relacionados com ação _____	169
Quadro 115: Substantivos relacionados com informação _____	169
Quadro 116: As conclusões da análise das palavras relacionadas à decisão x nacionalidade ____	171
Quadro 117: Modelo de Simon x nacionalidade _____	174
Quadro 118: A ocorrência da etapa de inteligência x nacionalidade _____	175
Quadro 119: A ocorrência da etapa de concepção x nacionalidade _____	175
Quadro 120: A ocorrência da etapa de escolha x nacionalidade _____	175
Quadro 121: A ocorrência da etapa de revisão x nacionalidade _____	176
Quadro 122: Frequência de ocorrência das etapas do modelo de Simon (1947) x nacionalidade	
Quadro 123: Conteúdo do relato de uma decisão tomada _____	177
Quadro 124: Conteúdo do relato de uma decisão tomada x nacionalidade _____	177
Quadro 125: Decisão sobre carreira x nacionalidade _____	178
Quadro 126: Decisão de negócios x nacionalidade _____	179
Quadro 127: Soluções apresentadas ao case x nacionalidade _____	180
Quadro 128: Permanência do estudante ou outras soluções x nacionalidade _____	181
Quadro 129: Racionais – emocionais x gênero _____	183
Quadro 130: Decisões com base em números x gênero _____	183

Quadro 131: Tensão/nervosismo ao decidir x gênero _____	184
Quadro 132: Respostas precisas a subordinados x gênero _____	184
Quadro 133: Economizar o salário x gênero _____	185
Quadro 134: Dimensões da cultura nacional (Hofstede, 1991) na amostra considerada _____	187
Quadro 135: Posicionamento dos respondentes nas questões relacionadas às dimensões da cultura nacional (Hofstede, 1991) _____	189
Quadro 136: Os perfis decisórios de brasileiros, franceses e americanos, na amostra considerada _____	194
Quadro 137: Variáveis relacionadas à Experiência decisória _____	195
Quadro 138: Individualismo x coletivismo de acordo com a idade _____	197
Quadro 139: Estilo pessoal de acordo com a idade _____	198
Quadro 140: Consultas à equipe x idade _____	198
Quadro 141: Objetividade/subjetividade x idade _____	199
Quadro 142: Decisões com base em números x idade _____	200
Quadro 143: Respostas precisas x idade _____	200
Quadro 144: Individualismo x coletivismo de acordo com o tempo de trabalho _____	201
Quadro 145: Decisões com base em números x tempo de trabalho _____	202
Quadro 146: Risco x tempo de trabalho _____	203
Quadro 148: Características decisórias de acordo com a experiência _____	205

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Os instrumentos de coleta de dados da pesquisa _____	223
Anexo 2: Os dicionários dos verbos, adjetivos e substantivos relacionados à decisão, em cada um dos três países _____	240
Anexo 3: A proposição de um novo instrumento de coleta de dados _____	266
Anexo 4: O perfil decisório de brasileiros, franceses e americanos _____	294
Anexo 5: Produção científica do projeto Decisão e Culturas Nacionais _____	299

CAPÍTULO 1

EM BUSCA DO PERFIL DECISÓRIO EM DIFERENTES CULTURAS NACIONAIS E NÍVEIS DE EXPERIÊNCIA: TEMA, JUSTIFICATIVA, QUESTÕES E OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO

Atualmente vivencia-se uma realidade de mudanças constantes que geram um ambiente de negócios complexo. Esta complexidade pode ser demonstrada pelos seguintes fatos, entre outros:

- o aumento do volume de dados e informações, cada vez mais acessíveis através das novas tecnologias de informação e de comunicação (Jarrosom, 1993), onde o desafio consiste em discernir entre o que é realmente importante e conseguir ‘ler’ nos dados informações verdadeiramente interessantes;
- o fator tempo se tornou essencial e decisivo, exigindo cada vez mais a tomada de decisões em curto espaço de tempo. Apesar da existência de ferramentas de apoio, esse problema não é totalmente amenizado.

Entre os fenômenos que se apresentam, um dos mais evidentes é a globalização dos mercados (Tuhrow, 1996) com a troca não só de produtos, mas de tecnologia, conhecimento e informação em todos os lugares.

“A competição e a cooperação se tornaram o yin e o yang do mercado global. A cooperação está assumindo a forma de um vasto conjunto de alianças econômicas estratégicas. Os produtos podem ser produzidos em qualquer lugar, usando recursos de qualquer lugar, por uma empresa localizada em qualquer lugar, com uma qualidade em qualquer lugar, para serem vendidos em qualquer lugar. Isso está sendo realizado através de alianças estratégicas.” (Naisbitt, 1994, p. 48).

Essa abertura de mercados representa ao mesmo tempo uma grande oportunidade e um grande desafio, elevando os níveis de competitividade e exigindo vigília constante do ambiente. Entretanto, ainda tem-se grande carência de conhecimentos sobre como tratar os aspectos humanos envolvidos nesses processos. Como negociar? Como interagir? Como se

expressar? Como saber que comportamento adotar e que limites respeitar nestas interações?

Neste ambiente globalizado e turbulento, onde as relações de negócio ocorrem entre pessoas das mais diferentes regiões e países, a palavra *cultura* vem à tona quase que automaticamente. Em qualquer interação estão valores, hábitos, crenças, ideologias, etiqueta, atitudes. E junto a tudo isto está a maneira própria de agir de cada um, sua forma de optar, em resumo, de decidir. Da mesma maneira, as experiências passadas do indivíduo se fazem presentes na hora da negociação e da decisão.

O homem, enquanto um ser caracterizado por seu agir estratégico, decide a cada momento de sua vida, e a decisão permeia todas as atividades de gestão de forma definitiva. Ao analisar as organizações, Simon (1947) coloca que as atividades realizadas nas organizações, em seus vários níveis hierárquicos, são essencialmente atividades de tomada de decisão e resolução de problemas. A decisão é a parte mais visível das organizações, e é através da decisão que as idéias, sentimentos e ambições dos indivíduos se transformam em ações. Ao estudar as organizações, gerentes e executivos, seus sistemas de informação, etc. não pode-se deixar de procurar entender como ocorre o Processo Decisório.

Nesse contexto, conhecer a influência da cultura e da experiência sobre o processo decisório apresenta-se como uma questão bastante pertinente.

“A aplicabilidade deste tipo de estudo é de fácil visualização: no momento, por exemplo, em que duas empresas de países distintos iniciam uma negociação, o negociador que possuir um referencial deste tipo será favorecido pelo fato de compreender (e, quem sabe, até prever) o raciocínio do outro negociador, obtendo, certamente, vantagem nesta interação ou pelo menos, facilitando a negociação.” (Freitas, Macadar e Moscarola, 1996, p. 03).

Graham et al. (apud Freitas, Macadar e Moscarola, 1996) afirmam que negociadores já têm reconhecido a necessidade de se considerar as diferenças culturais no processo decisório e de negociação, pois as pessoas dos diferentes países possuem distintos padrões de comportamento e características pessoais que devem ser respeitadas. Da mesma forma, Ein-Dor et al. (apud Freitas, Macadar e Moscarola, 1996) constataram, parcialmente, escassez de literatura e reflexão sobre os efeitos da cultura nacional nas decisões envolvendo sistemas de informações (SI).

Assim, destaca-se a importância teórica do estudo da temática em questão pela carência existente, na área de Sistemas de Informação, de maior conhecimento da influência da cultura em nível nacional e da experiência individual sobre o decisor.

A partir dessas considerações, especificam-se os 3 grandes temas tratados pela

presente dissertação (figura 1)¹.



Figura 1: Tema da pesquisa: decisão x cultura x experiência

Dentro desta temática (decisão - cultura - experiência), tem-se como problema central de pesquisa a influência da cultura nacional e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório em nível individual. Assim, são levantadas três principais questões de investigação; são elas:

1ª questão - Independentemente da cultura nacional ou do nível de experiência decisória dos indivíduos é possível identificar fatores comuns (passos, princípios) a respeito da forma como as pessoas percebem o processo decisório individual, especialmente se tomado o modelo de processo decisório da “racionalidade limitada” de Simon (1947) como padrão de referência?

2ª questão - Como a cultura nacional atua enquanto fator de diferenciação na percepção do processo decisório individual?

3ª questão - Como a experiência decisória (vivência) dos indivíduos influencia a forma como eles percebem o processo decisório individual?

Tendo em vista responder a essas três questões de pesquisa, esta dissertação tem os seguintes objetivos:

Objetivo Geral

Identificar a percepção dos indivíduos sobre o processo decisório, verificando se variáveis como a cultura e a experiência decisória influenciam essa percepção.

¹ Esta dissertação representa a continuidade de um projeto de pesquisa financiado pelo CNPq, coordenado pelos professores Henrique Freitas e João Luiz Becker (PPGA/EA/UFRGS). A dissertação, que tem tema, questões e objetivos idênticos aos do projeto maior, representa a sua segunda fase, uma vez que na primeira etapa do mesmo foi delineada a pesquisa como um todo e foram elaborados e validados os instrumentos de coleta de dados que são utilizados no presente trabalho.

Objetivos específicos

- (1) Evidenciar perfis decisórios, levantando as similaridades e discrepâncias na percepção do processo decisório de acordo com a cultura e a experiência;
- (2) Construir um referencial de interesse para administradores e negociadores públicos e privados, bem como demais pessoas interessadas nessa área de estudo, a partir dos resultados da pesquisa;
- (3) Aprimorar o conjunto de instrumentos de coleta de dados utilizado, reduzindo-o de forma que ele passe a conter somente questões que realmente permitam definir o perfil decisório individual num dado grupo ou amostra.

Objetivos complementares

- (1) Construir uma base de dados para o estudo das questões de pesquisa, envolvendo diferentes regiões e países;
- (2) Realizar análise dos dados quantitativos e qualitativos coletados visando responder às questões de pesquisa, a partir de um protocolo de análise;

Uma vez delineadas as questões e os objetivos, o capítulo seguinte (capítulo 2) apresenta uma revisão da literatura envolvendo os temas inerentes ao projeto de pesquisa (processo decisório, seção 2.1, cultura, seção 2.2, e experiência decisória, seção 2.3). Na seqüência (capítulo 3), explicitam-se os aspectos envolvendo a metodologia utilizada: o método de pesquisa (seção 3.1), os instrumentos de pesquisa (seção 3.2), a operacionalização de variáveis (seção 3.3) e a metodologia de coleta de dados e perfil da amostra (seção 3.4). O capítulo 4 contém a análise dos dados, apresentando a exploração das 3 principais questões de investigação do projeto: processo decisório (seção 4.1), cultura nacional (seção 4.2) e experiência decisória (seção 4.3). Por fim, chega-se às conclusões do presente trabalho e recomendações finais.

CAPÍTULO 2

DECISÃO, CULTURA E EXPERIÊNCIA: EXPLORANDO OS REFERENCIAIS DA PESQUISA

Neste capítulo são tratados os principais conceitos relacionados com o processo decisório, a cultura e a experiência decisória, principais temas no contexto da pesquisa.

2.1 PROCESSO DECISÓRIO

“No entanto, o fato de sabermos cada vez mais sobre a vida não torna a nossa mão hesitante? Quanto mais nós sabemos, mais nós duvidamos. A decisão não é nada - ela dura somente um instante - e a hesitação é tudo - ela dura muito tempo.” (Jarroson, 1993, p. 244).

O processo decisório, tema central da pesquisa, envolve diferentes aspectos que merecem atenção, entre os principais tópicos: modelos de processo decisório, tipos de decisões tomadas, estilos decisórios individuais, contexto onde se tomam as decisões, entre outros aspectos.

Deve-se considerar que o foco da pesquisa é o processo decisório individual. Contudo, não pode-se ignorar os principais modelos de processo decisório existentes, a maioria deles considerando a coletividade e a organização.

2.1.1 Modelos de processo decisório

“La décision, c'est la vie en des multiples moments.”

(Jarroson, 1993, p. 25)

Diversos estudiosos preocupam-se em conhecer o que se passa na mente humana no momento da decisão: que idéias se fazem presentes? Que analogias são feitas, buscando um embasamento, um 'atalho' rumo ao que se deseja obter? Desse questionamento surgiram diversos modelos de processo decisório, enfocando-o sob diferentes aspectos. A seguir, são tratados alguns desses principais modelos, buscando-se suas características mais importantes.

2.1.1.1 *A decisão vista como um cálculo: o modelo de decisão racional*

Algumas das teorias mais conhecidas que tratam do processo decisório vêm da Economia. São teorias prescritivas, que buscam indicar uma decisão ‘ótima’ para um decisor racional, representado pelo modelo do homem econômico. Para isso, lançam mão de cálculos que procuram chegar à alternativa ‘perfeita’ dadas as devidas condições e restrições.

Na decisão racional, há três condições básicas para que ocorra a escolha: (1) que todas as alternativas de escolha sejam dadas; (2) que todas as consequências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas; (3) que o homem racional possua uma completa classificação por ordem de utilidade de todos os possíveis conjuntos de consequências. Anastassopoulos et al. (1991) fala desse modelo como ‘monoracional’, onde existe um ator único, homogêneo, racional, consciente dele mesmo e de seu ambiente e dotado de objetivos estáveis, com uma só lógica de ação; seus objetivos são claramente e precisamente definidos.

Nesse modelo de decisão, ainda segundo Anastassopoulos et al. (1991), a mudança é subordinada inteiramente à vontade do decisor, o método repousa principalmente sobre o julgamento e senso político do mesmo. O autor descreve como passos desse modelo de processo decisório as seguintes etapas lógicas sucessivas:

- Diagnóstico do problema;
- Percepção e explicitação de todas as ações possíveis;
- Avaliação de cada eventualidade pelos critérios derivados dos objetivos ou preferências do decisor;
- Escolha da decisão que maximize o resultado - refinamentos: probabilidades, avaliação de risco, custo da informação, etc.

Segundo Motta (1996, p. 53):

“... a idéia da racionalidade analítica no processo decisório se revitalizou (...) através da ênfase dada aos modelos matemáticos de decisão, decorrentes da introdução dos sistemas de computação nas grandes organizações modernas. Considerar e analisar todas as alternativas e suas consequências para a escolha da mais racional, em termos de maximizar os resultados, pareceu factível com os novos instrumentos eletrônicos. Assim, passou-se à propugnar a idéia do dirigente racional, sistemático e analítico.”

Contudo, cada vez mais se comprova que esses modelos e teorias falharam ao ignorar os fatores comportamentais e subjetivos envolvidos no processo decisório, e que, na maioria das vezes, conduzem à decisão, à revelia de qualquer quantificação.

Jarroson (1993) analisa essas teorias de natureza quantitativa. Segundo o autor, essa ideologia se manifesta em três tempos:

- (1) Existe uma teoria da decisão que leva toda decisão à um cálculo;

- (2) Os tomadores de decisão não utilizam esta teoria para tomar suas decisões;
- (3) As decisões tomadas pelos decisores são melhores que aquelas às quais conduzem as teorias da decisão (constatado em pesquisa). A teoria é logicamente correta, em princípio devendo ser aplicada, mas o fato é que ela não conduz a bons resultados.

O autor cita James March, um dos teóricos de destaque na área de processo decisório:

“Décadas de esforços para levar os tomadores de decisão a adotar um comportamento mais próximo dos preceitos da teoria da decisão nos mostraram que isso não é lá uma tarefa muito fácil; os prejudgados e a sabedoria dos tomadores de decisão são resistentes aos assaltos da teoria da decisão e das estatísticas modernas.” (March, apud Jarroson, 1993).

Aos comentários de March poderiam ser acrescentados os de Simon: “Muitos, talvez a maioria dos problemas que devem ser tratados nos médios e altos níveis administrativos não têm sido amenizados pelo tratamento matemático, e provavelmente nunca serão.”

Tem-se ainda o comentário de Elster (1989):

“A teoria da escolha racional é primeiro e principalmente uma teoria normativa, e secundariamente possui um enfoque explicativo. Isto mostra às pessoas como agir e prediz que elas irão agir da maneira como ela diz para ser feito. Na medida em que falha em fazer previsões não ambíguas ela é indeterminada. Na medida em que as pessoas falham em seguir suas prescrições, na extensão em que as pessoas crêem irracionalmente, a teoria é inadequada.”

Diante dos limites dessa teoria, diversos pesquisadores buscaram outros modelos para tentar explicar o processo de tomada de decisão.

2.1.1.2 O modelo decisório da racionalidade limitada

Os modelos de processo decisório a seguir apresentados guardam em comum características semelhantes ao modelo descrito por Simon (1947), o da “racionalidade limitada.”

Herbert Simon recebeu o prêmio Nobel de economia em 1978 por sua "teoria da racionalidade limitada". O autor preocupou-se em considerar a importância dos aspectos cognitivos envolvidos no processo decisório tendo em vista os limites da racionalidade humana. Ele construiu, assim, uma teoria administrativa baseada nos limites da racionalidade do homem administrativo, que se opõe à racionalidade do homem econômico (Motta, 1996).

A racionalidade limitada é assim explicada (Simon, 1965, p. 95):

“O comportamento real não alcança racionalidade objetiva, pelo menos por três aspectos diferentes:

(1) A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento das conseqüências é sempre fragmentário.

(2) Considerando que essas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhes valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita.

(3) A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas essas possíveis alternativas é levada em consideração.”

Diante das limitações de tempo e conhecimento, entre outras, o indivíduo, impossibilitado de encontrar a decisão ótima, busca a mais adequada tendo em vista as condições disponíveis. Ele contenta-se com o satisfatório em detrimento do ótimo.

Segundo Simon (1965), a tomada de decisão vai muito além do momento de escolha, compreendendo outras etapas importantes. Segundo ele, a tomada de decisão envolve três principais fases:

- (1) achar ocasiões para tomar uma decisão;
- (2) achar possíveis cursos de ação, escolhendo entre eles,
- (3) avaliar escolhas passadas.

O autor ressalta que os indivíduos passam uma grande parte do seu tempo pesquisando o ambiente econômico, técnico, político e social tentando identificar novas condições que chamam por novas ações, buscando inventar, desenhar e desenvolver possíveis cursos de ação para lidar com uma situação que necessita de uma tomada de decisão, e gastam uma pequena parcela do seu tempo escolhendo entre alternativas. Por outro lado, gastam um moderado tempo avaliando decisões já tomadas, como parte de um ciclo repetitivo que leva a novas decisões.

Simon (1947) descreve o processo de tomada de decisão como apresentando as seguintes fases:

- (1) A fase de inteligência ou investigação, onde ocorre a exploração do ambiente e os dados são processados em busca de indícios que possam identificar os problemas e oportunidades; as variáveis relativas à situação são coletadas e evidenciadas;
- (2) a fase de desenho ou concepção, onde ocorre a criação, o desenvolvimento e a análise dos possíveis cursos de ação; o tomador de decisão formula o problema, constrói e analisa as alternativas disponíveis;
- (3) a fase de escolha, onde ocorre a seleção de uma alternativa ou curso de ação;
- (4) a fase da revisão, onde ocorre a avaliação de decisões passadas.²

² Este modelo de Simon (1947), apresentando as etapas de Inteligência-Concepção-Escolha-Revisão (e o feedback entre essas etapas), ilustrado pela figura 2, é o modelo de referência adotado pela presente pesquisa.

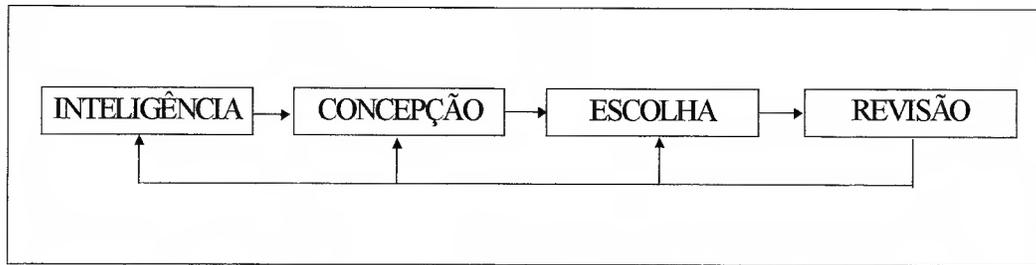


Figura 2 : O processo decisório segundo Simon (1947)

Há que se considerar que entre as fases que constituem o modelo, pode haver o chamado *feedback*, isto é, o decisor pode voltar para uma fase anterior, visando melhor elaborar, elencar e avaliar alternativas na busca de uma solução que melhor satisfaça seus objetivos e critérios.

Silver (1993), em uma visão semelhante à teoria de Simon, apresenta outros elementos interessantes a respeito do processo decisório. O autor coloca que um passo importante do processo decisório é o momento de “decidir como decidir”, isto é, definir como se irá decidir, quais modelos usar, quais dados, que soluções tecnológicas adotar, entre outros. O autor descreve alguns aspectos inerentes às diferentes fases do processo decisório:

- Na inteligência - A necessidade por tomar uma decisão é identificada (Mintzberg et al., apud Silver, 1993), dividida em duas partes: reconhecimento e “diagnose”, durante a qual a situação de decisão é esclarecida e definida. Como as situações para tomada de decisão são reconhecidas depende se elas são:
 - Oportunidades: decisões iniciadas numa base puramente voluntária;
 - Crises: as decisões são evocadas por intensas pressões exigindo ação imediata;
 - Problemas: situações em um meio termo entre oportunidades e crises (Mintzberg et al. , 1976, apud Silver, 1993).
- Na concepção - os decisores preparam cursos de ação alternativos, em resposta à situação diagnosticada na fase de inteligência. Os decisores podem responder:
 - procurando por soluções prontas,
 - modificando soluções prontas ou
 - desenvolvendo soluções com um certo custo (Mintzberg et al., 1976, apud Silver, 1993).
- Na escolha - a decisão é finalmente tomada. A escolha podem ser:
 - Opção única - aceitar ou rejeitar;
 - Um conjunto de ações potenciais - escolher entre elas, considerando que os

decisores frequentemente confrontam múltiplos e conflitantes objetivos.

- O pós-decisão - é a fase de revisão de Simon, onde avaliam-se as decisões passadas. Sprague e Carlson (1982) acrescentam uma fase de implementação; Mintzberg et al. (apud Silver, 1993) identificam uma rotina de autorização. Sem dúvida, uma série de atividades seguem a escolha, incluindo: autorização ou ratificação, implementação, revisão e controle, os quais podem levar à novas decisões se a performance não está em conformação com os planos. Silver trata estas atividades como atividades pós-decisionais.

Por sua vez, Jarroson (1993) classifica o modelo de Simon como parte de uma teoria padrão de processo decisório, e em cima dessa teoria, estabelece o que ele chama de quatro tempos da decisão:

- (1) O alerta: neste momento, os sinais de mudança do ambiente chegam até nós, e levam a uma mudança de comportamento. Passamos então a perseguir um objetivo, uma meta nova. Esse sinal que recebemos age tanto como sinal de alerta como um sinal de oportunidade;
- (2) A instrução: neste momento, convém, antes de decidir, agrupar a informação disponível sobre o assunto. Essa informação se encontra nas experiências anteriores mais ou menos comparáveis, eventualmente em experiências atuais a explorar em outros contextos (no exterior, outra profissão, etc.). Durante a instrução, pode-se solicitar o conselho de *experts*, entendendo-se estes como pessoas que, numa certa área, integraram mais experiências e mais informações que os outros. Acreditar ou não num *expert*, além dos argumentos, comporta uma parte da escolha do decisor;
- (3) O ato: trata-se da própria decisão, o compromisso por optar por um caminho ao invés de um outro. Este ato está na confluência de dois espaços: a possibilidade e a vontade; a decisão deve se situar no espaço daquilo que pode-se decidir e fazer;
- (4) A execução: a execução pode ser delegada e nos faz chegar ao resultado.

O autor coloca ainda alguns problemas relacionados à tomada de decisão:

- A insuficiência dos dados: a procura da informação faz parte da decisão considerando que ela tem um custo; deve-se decidir qual informação procurar para a tomada de decisão.
- O futuro é turbulento: uma decisão tem conseqüências a curto prazo, geralmente previsíveis com uma margem de erro razoável, e conseqüências a longo prazo, geralmente imprevisíveis porque dependem do desencadeamento das decisões dos

demais. A decisão que desencadeia nosso destino traz a marca de uma insegurança fundamental; “eis porque, há dois séculos, os homens se esmeram em querer racionalizar o irracional” (Jarrosom, 1993, p. 121).

Outro autor que trata sobre os aspectos que envolvem a tomada de decisão individual é Jon Elster. As fases do processo decisório racional individual, segundo ele, podem ser assim descritas (figura 3).

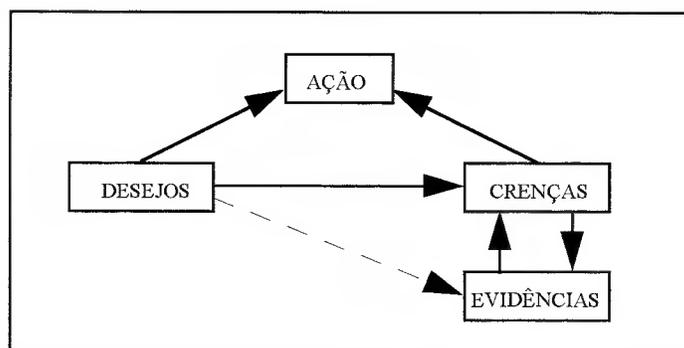


Figura 3: O Modelo de Decisão Racional de Elster (1988)

Onde:

- (1) Existe um desejo que gera uma crença em torno de uma situação almejada. A partir disto, o decisor parte à procura de evidências que confirmem a veracidade de sua crença e a partir desta ele vai à ação;
- (2) Para o autor, uma ação, para ser racional, deve ser a melhor maneira de satisfazer os desejos do agente, dadas as suas crenças. Entretanto ele coloca que a quantidade ótima de evidências é parcialmente determinada por nossos desejos prévios sobre o custo, qualidade e relevância de vários tipos de evidências (Elster, 1989). Ele ainda acrescenta que a teoria da escolha racional pode falhar através de duas formas de indeterminação: pode haver *diversas* ações que sejam igual e otimamente boas, ou pode não haver *nenhuma* ação que seja ao menos tão boa quanto as demais.

A abordagem de Elster vem a corroborar a visão de Simon, explicitando alguns dos limites da racionalidade.

Já Torres (1994) descreve o processo decisório da seguinte maneira (vide figura 4):

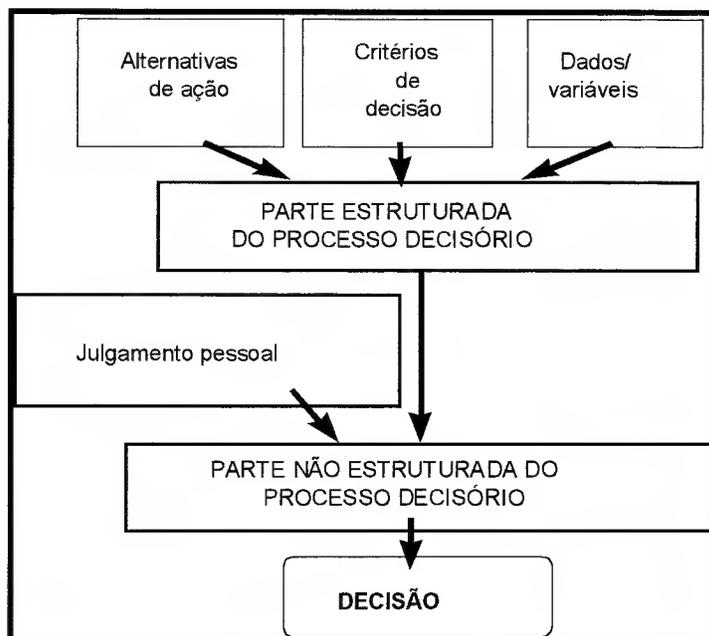


Figura 4: Uma outra visão do processo decisório, segundo Torres (1994)

Este autor distingue duas partes do processo decisório:

- uma parte estruturada, composta por uma seqüência de análises e comparações, das quais resultam indicações das possíveis linhas de ação;
- uma parte não estruturada, que depende de julgamentos pessoais subjetivos, na maioria das vezes baseados na intuição.

Como pode-se observar na figura 4, a decisão está subordinada antes à parte não estruturada do processo, isto é, ao julgamento pessoal subjetivo. O autor justifica este fato considerando que na maioria das vezes não conhecemos a realidade por completo, devido à complexidade envolvida, o limitado espaço de tempo para sondá-la, e a falta de preparo por parte do decisor em tratar as realidades por um processo lógico bem caracterizado.

É improvável hoje imaginar uma decisão de maior peso em que o decisor não se veja frente aos limites da racionalidade, pois atualmente, o volume de informações é considerável e crescente, o tempo urge cada vez mais e nossa competência torna-se mais limitada para discernir as informações contundentes e pertinentes à decisão enfrentada. Não seria leviano dizer que, tomando a teoria de Simon e considerando decisões estratégicas em uma organização hoje (por exemplo) se estaria cada vez mais próximo a uma racionalidade cada vez mais limitada. Jarroson (1993, p. 121) corrobora essa idéia apontando a seguintes dificuldades relacionadas à tomada de decisão:

“O futuro é turbulento. Uma decisão tem conseqüências a curto prazo, geralmente previsíveis com uma margem de erro razoável, e conseqüências a

longo prazo, geralmente imprevisíveis porque dependem do desencadeamento das decisões dos demais. A decisão que desencadeia nosso destino traz a marca de uma insegurança fundamental; (eis porque, há dois séculos, os homens se esmeram em querer racionalizar o irracional)”.

O modelo de Simon (1947) será utilizado como padrão de comparação para a análise do processo decisório em diferentes culturas e níveis de experiência. A escolha deste modelo deve-se ao fato de que, embora ele não possa abranger outros aspectos envolvidos, ele descreve de uma forma didática e clara os principais passos do processo de tomada de decisão, passos esses que podem ser sondados de forma mais direta pela presente pesquisa.

A partir de uma revisão de literatura utilizando-se referenciais que descrevem o processo decisório à luz do modelo de Simon (1947), elaborou-se o quadro 1, que descreve de forma minuciosa cada fase do processo de tomada de decisão, desde a fase de inteligência até a uma assim denominada “fase de implementação” (já no pós-decisão).

➤ **FEEDBACK:** Aspecto interativo, retorno à fase 2 ou mesmo à fase 1, avaliação, retroalimentação, mudança de rotas

INTELIGÊNCIA	CONCEPÇÃO OU DESENHO	ESCOLHA	REVISÃO	AÇÃO/IMPLEMENTAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconhecer a necessidade de tomar uma decisão; ➤ Escolha de ocasiões para tomar uma decisão; ➤ Decisão de decidir; ➤ Assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer; ➤ Identificação de oportunidades, crises, problemas; ➤ Identificar a situação; ➤ As variáveis relativas à situação atual são identificadas, e as informações que alimentam o processo são recolhidas; ➤ Analisar e levantar informações sobre o meio ambiente para identificar novas condições que demandem novas ações; ➤ Busca da informação - processo de conscientização do ambiente; ➤ Reconhecimento do problema; ➤ Identificar os componentes principais do problema; ➤ Definição - reconhecer o problema e estabelecer os objetivos aos quais a decisão deve nos levar; ➤ Diagnóstico do problema; ➤ Coleta e análise de dados; ➤ Formulação do problema e objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabelecer critérios e regras para tomar a decisão ➤ Formulação de alternativas; ➤ Inventar, esquematizar e desenvolver linhas de ações possíveis para enfrentar as situações nas quais uma decisão é necessária; ➤ Avaliar linhas de ações possíveis; ➤ Considerar e analisar alternativas; ➤ Concepção, modelização das diversas soluções possíveis; ➤ Verificar os cenários possíveis; ➤ Avaliação das soluções possíveis; ➤ As diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise, ou as alternativas que vão nos permitir aproveitar as oportunidades são levantadas; ➤ Preparar cursos de ação: procurando por soluções prontas; modificando soluções já utilizadas ou desenvolvendo decisões sob medida; ➤ Estudo e análise; ➤ Procura de informações; ➤ Avaliação das ações candidatas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escolher entre as alternativas já desenvolvidas para atender aos problemas identificados e já analisados; ➤ Escolher entre as linhas de ação; ➤ Escolher uma alternativa para atingir o objetivo; ➤ Definir, escolher a solução mais satisfatória a ser aplicada. ➤ Escolher entre os cenários possíveis; ➤ Seleção, interpretação, escolha da alternativa que mais satisfizer o nível de aspiração ou exigência do decisor; ➤ Tomada de decisão; ➤ Escolha da alternativa que julgamos mais adequada; ➤ Análise crítica das alternativas formuladas; ➤ Comparação de alternativas de acordo com critérios determinados; ➤ Considerar e conciliar objetivos e interesses conflitantes; ➤ Escolha final de uma das alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Avaliar as escolhas passadas ➤ Avaliar as conseqüências, os resultados de ações anteriores como parte de um ciclo repetitivo que conduz à novas decisões; ➤ Avaliação de resultados; ➤ Avaliação e re-exame. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicar e implementar a decisão; ➤ Colocar a decisão para funcionar; ➤ Explicar a decisão para as pessoas; ➤ Obter consenso; ➤ Criar comprometimento dos demais com a alternativa escolhida; ➤ Autorização ou retificação da decisão; ➤ Apresentação, comunicação; ➤ Defesa da decisão; ➤ Controle: tudo saiu conforme o planejado? ➤ Atividades COLETIVAS que envolvem o pós-decisão.

Quadro 1: As fases do modelo de processo de Simon (1947) segundo diversos autores

Fontes: Silver (1993), Simon (1947, 1965 e 1977), Simon et al. (1987), Jarrosson (1994), Eisenhardt e Zbaracki (1992), Davis e Olson (1987), Alter (1996), Anastassopoulos et al. (1991), Le Moigne (1990 e 1974), Favier (1993), Bethlem (1987)

No entanto além do modelo proposto por Simon (1947) existem outros modelos de processo decisório que analisam esse processo sob pontos de vista distintos. É importante conhecê-los para que se possa tentar detectar outras formas de processo decisório, outras lógicas decisórias distintas do modelo tomado como comparação.

2.1.1.3 *A decisão como um jogo de poder: o modelo político de processo decisório*

O modelo político de tomada de decisão diz que a decisão é o resultado de um processo no qual os decisores têm diferentes metas, e chegam a uma disputa onde as preferências dos mais fortes vencem. Eisenhardt e Zbaracki (1992) afirmam: “No modelo político, as pessoas são individualmente racionais, mas coletivamente não”.

Além disso, os decisores políticos frequentemente procuram mudar a estrutura de poder engajando-se em táticas políticas como: coalizões, uso estratégico da informação, cooperações, e utilização de analistas externos. O processo político dentro de uma organização poderia ser assim descrito, encarado como um jogo de poder onde “os jogadores são dotados de interesses e objetivos próprios, e controlam diferentes recursos (autoridade, status, tempo, pessoas, idéias, informações). O processo político diz respeito, assim, a vontade de poder que cada um se lança a adquirir” (Favier, 1993). Ainda segundo Motta (1996, p. 60) na decisão política “o dirigente tem uma tarefa intensa de negociação para enfrentar conflitos e ultrapassar restrições internas e externas para chegar às decisões”.

Segundo Anastassopoulos et al. (1991) o modelo político foi desenvolvido a partir da observação de organizações ou instituições públicas. A organização é vista como um conjunto de jogadores - indivíduos ou grupos - em situações particulares no centro de uma estrutura mais ou menos precisa (linha hierárquica, processos orçamentários, divisão do trabalho). Os jogadores são dotados de interesses e objetivos próprios e a organização não tem objetivos claros a priori, os objetivos podem parecer vagos, ambíguos, e a estabilidade não é garantida. Os indivíduos ou entidades possuem estratégias particulares, que se exprimem através de jogos de poder, através dos quais os atores se utilizam com mais ou menos habilidade os recursos que dispõem, influência, coalizão, conflito, artimanhas, elementos normais do processo político. A mudança é possível, mas difícil; a probabilidade de mudança depende da estrutura dos jogos de poder, das estratégias particulares dos atores e do ambiente.

Cabe aqui considerar esse modelo de processo decisório, pois é preciso lembrar que dificilmente um indivíduo toma uma decisão sem a influência de outros atores envolvidos no contexto no qual convive (organização, família, etc.) e direta ou indiretamente acaba recebendo a influência dos demais e tendo de usar algumas estratégias para justificar e

implementar o resultado de sua decisão.

2.1.1.4 *Decisão: razão, intuição e “desordem”, outras visões sobre o processo decisório*

Alguns pesquisadores, entre eles Cohen, March e Olsen (1972) e Mintzberg et al. (1976) realizaram estudos que indicam que o modelo de decisão racional não é, sempre, algo linear, reto, imutável, e que os decisores ajustam a sua racionalidade de acordo com cada situação. Frederickson (apud Eisenhardt e Zbaracki, 1992, p. 18) coloca que “as abordagens executivas são *simultaneamente* racionais e intuitivas. Os decisores podem ser vistos como ajustando sua racionalidade de forma complexa, ao invés de serem mais ou menos racionais.”

Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992) pesquisas empíricas claramente indicam que:

(1) A existência de limites cognitivos do modelo racional. Os decisores satisfazem ao invés de otimizar, raramente se engajam em uma procura de informações extensa e descobrem suas metas nesse processo de busca.

(2) A pesquisa empírica sugere que muitas decisões seguem as fases básicas de identificação do problema, desenvolvimento e seleção de alternativas, mas que o seu ciclo através dos vários estágios frequentemente se repetem, vão mais a fundo, e sempre seguem diferentes caminhos. Além disso, a complexidade do problema e o conflito entre os decisores influenciam o caminho da decisão.

Motta (1996, p. 64), ao revisar a obra de diversos autores contemporâneos, ressalta que:

“Embora as técnicas racionais possam prever melhor erros e riscos, pode-se considerar, conforme Mintzberg, que as técnicas analíticas de decisão, após serem recebidas com entusiasmo, são expulsas pelas portas do fundo das empresas (...) O futuro se articula de forma intuitiva, com critérios de referência, que vão sendo formados através da análise de informações que chegam ao dirigente de maneira formal e informal (...) A intuição produz a visão global; (...) O caos e a desordem são formas de produzir ajustes e harmonização em um ambiente de intensas variações”.

Jarroson (1993) descreve a problemática entre o racional e o intuitivo da seguinte forma:

- A informação não tem um papel decisivo na decisão. Ela passa atrás da intuição e do afetivo. Depois da decisão, reconstruímos os motivos para lhes dar uma aparência racional. A decisão não é racional, *mas racionalizada por partes*.
- A informação coletada não é objetiva, mas ligada a uma intenção, a um paradigma. Enfim, a decisão não se deduz das informações, já que ela faz referência a sistemas

de valores incomensuráveis.

Uma variação recente do modelo de decisão da racionalidade limitada o aceita, mas rearranja suas peças privilegiando a repetição e variedade em sua ordem. (Mintzberg, apud Eisenhardt e Zbaracki, 1992). As fases de identificação, desenvolvimento e seleção de alternativas não têm uma relação seqüencial, o que significa que os passos num modelo de decisão estratégica racional na verdade mudam, se mesclam, se reciclam.

Allison (1971) observou, através de um estudo de caso, que muitas vezes, tendo em vista evitar riscos, os decisores freqüentemente selecionam alternativas que até mesmo eles não esperam que resolvam o problema. O autor verificou a descoberta simultânea de metas e escolhas durante as interações sociais que cercam a decisão.

Dentro dessa concepção menos “tradicional” do processo de tomada de decisão, um dos modelos mais importantes é o “Modelo da Lixa de Lixo” (*The Garbage Can Model*). Ele descreve a tomada de decisão em ambientes altamente ambíguos, que os autores, March e Olsen, denominam “anarquias organizadas”. O modelo foi criado como uma reação ao modelo racional clássico.

O cerne dessa teoria é a questão da ambigüidade. Essa ambigüidade aparece de três maneiras (March e Olsen, 1976):

- (1) preferências problemáticas: os decisores muitas vezes possuem preferências inconsistentes e mal definidas, sendo muitas vezes suscetíveis a descobrir suas metas e entender suas prioridades *através* da ação;
- (2) as pessoas têm somente um entendimento fraco dos fins e dos meios. Os participantes da organização ganham conhecimento por tentativa e erro, mas sem um claro entendimento de causas subjacentes;
- (3) anarquias organizadas (as organizações) são caracterizadas por participação fluída: os decisores vem e vão através do processo.

Sendo assim, a decisão ocorre em uma reunião estocástica de:

- escolhas procurando por problemas,
- problemas procurando por escolhas,
- soluções procurando por problemas para responder e
- decisores procurando por alguma coisa para decidir.

Em outras palavras, as soluções são preexistentes aos problemas. É aí que intervém a lixeira. Existe uma grande lata de lixo na qual existem problemas latentes e disponíveis. Cada indivíduo, portanto, vai à lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos.

O modelo da lata de lixo chama atenção para a importância da *chance*. Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992) o que precisa ser decidido depende muito fortemente de *timing* e *sorte*. Além disso, os próprios decisores tem um caráter nebuloso (*fuzzy*), pois muitas vezes eles não conseguem ver o ponto de partida e chegada num processo de tomada de decisão: “os decisores do modelo da lixeira vagueiam dentro e fora da decisão. Suas preferências também diferem. As decisões são uma confluência aleatória de eventos”.

Jarroson (1993) tece a seguinte crítica ao modelo da lata de lixo:

“O modelo da lixeira de March não deixa de evocar lembranças à qualquer pessoa que tenha trabalhado numa organização. Ele resolve de alguma forma o problema da decisão, invertendo o ponto de vista. Essa inversão dá a chave de algumas situações, e devemos portanto tê-la presente no espírito, mas ela não cobre todo o conjunto da área. Porque deve-se decidir, assim como se deve morrer”.

O *incrementalismo lógico* – o incrementalismo lógico é um modelo de processo decisório que possui as seguintes características (Anastassopoulos et al., 1991):

- A formulação de estratégias e a tomada de decisão efetua-se através de vários subsistemas que reúnem “jogadores” em torno de um problema ou situação de decisão em específico;
- Cada subsistema se apóia em esquemas e modelos normativos, mas cada um tem sua lógica própria e um processo de desenvolvimento específico, podendo encontrar-se cada um deles em estágios diferentes;
- Cada subsistema, contudo, reconhece os seus limites de racionalidade; a visão global da empresa repercute em cada sub-sistema, mas sofre os resultados das interações entre cada subsistema.

Há , portanto, uma fragmentação da visão e estratégia global da empresa numa série de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas obedecendo a diferentes calendários. Ocorre uma mistura entre o racional e o político, o analítico e o comportamental, o formal e o informal, e o processo é conduzido por um dirigente hábil, que faz o papel de integrador.

Neste modelo de processo decisório podem ser identificadas três principais fases:

- (1) Lançamento: corresponde à definição do problema/situação a ser enfrentada, são levantadas múltiplas soluções;
- (2) Ativação: nessa fase se constróem as ações estratégicas e concretização de projetos; ocorrem acordos internos face ao planejado;

(3) Consolidação: as estratégias em formação são reconhecidas e são traçados os planos de ação. São assumidos certos compromissos que suscitam uma mobilização.

O dirigente da organização possui um poder certo, que lhe permite controlar o processo de decisão, contudo este poder é mais informal do que formal, mais indireto do que direto, exigindo-lhe grande habilidade. (Anastassoupoulos et al., 1991).

Estudos como esses indicam as limitações de cada passo do modelo de decisão racional. As metas muitas vezes não são claras e mudam no decorrer do tempo. As pessoas muitas vezes buscam informações e alternativas de forma inconseqüente e oportunista. Esses modelos mostram que o processo decisório dificilmente é linear, reto e “correto”.

Esses modelos apontam os aspectos relacionados a uma “incoerência” (seriam os decisores realmente incoerentes ou teriam objetivos e anseios que não vêm à tona no processo?) e à contradição humana, algo nem sempre considerado pelos modelos que descrevem o processo decisório com um desenho de certa forma estático e com decisores *decididos*, com um objetivo claro, forte e definido desde o início do processo. Isso leva, finalmente, a imaginar a ocorrência de diferentes lógicas e estilos decisórios que podem existir, especialmente em diferentes culturas, contextos e situações, variando ainda em função das experiências pessoais e decisórias de cada indivíduo.

Eisenhardt e Zbaracki (1992, p. 32) apresentam o seguinte quadro comparando os modelos de decisão racional e o da racionalidade limitada, o político, e os modelos alternativos (na linha do modelo da lixeira), relacionando-os com perspectivas de decisões estratégicas (vide quadro 2).

<i>CONCEITO</i>	<i>RACIONALIDADE E RACIONALIDADE LIMITADA</i>	<i>POLÍTICA E PODER</i>	<i>MODELOS DA LATA DE LIXO</i>
<i>Principal contribuição</i>	Quebra da perfeita racionalidade	Quebra das metas organizacionais consistentes	Lógica temporal ao invés de lógica causal
<i>Organização</i>	Coleção de pessoas seguindo uma direção comum	Coalizão de pessoas com interesses conflitantes	Anarquia organizada
<i>Participação</i>	Depende das necessidades da decisão	Depende de interesses e poder	Fluída: depende da demanda e estrutura
<i>Cognição</i>	Organizada, correta	Super herói	Não se aplica
<i>Pesquisa e análise</i>	Local, para encontrar uma solução	Para justificar o ponto de vista e vencer	Não se aplica
<i>Metas</i>	Razoavelmente consistentes ou com atenção sequencial	Conflitantes, múltiplas	Ambíguas, mutáveis
<i>Conflito</i>	Positivo, mas com pouca atenção à resolução	Alto, simula “jogos” políticos	Não se aplica
<i>Processos de escolha</i>	Intencionalmente racionais com limites cognitivos e ciclos	Conflitos de interesses dominados por coalizões poderosas	Colisões eventuais e aleatórias de problemas, soluções, participantes e oportunidades
<i>Ênfase</i>	Resolução de problemas	Resolução de conflitos	Problemas errantes

Quadro 2: Comparações de perspectivas da decisão estratégica

Fonte: Eisenhardt e Zbaracki (1992)

Tendo em vista elaborar uma síntese dos modelos de processo decisório apresentados, elaborou-se o quadro 3, que apresenta as características de cada um deles.

	<i>Modelo racional</i>	<i>Modelo da racionalidade limitada</i>	<i>Modelo político</i>	<i>Modelo da lixeira</i>
CONCEITO	A decisão conta com um decisor cuja conduta é racional no sentido de procurar maximizar resultados, utilizando os meios que dispõe. Os objetivos são clara e precisamente definidos.	O homem é racional, mas sua racionalidade é limitada. A organização fornece regras e procedimentos que orientam o comportamento do indivíduo. As decisões são interdependentes, existindo uma hierarquia de decisões; as condutas atuais são resultado das decisões passadas, limitando o horizonte das decisões futuras.	A organização é vista como colisões de pessoas com interesses contrários. Estas preferências conflitantes nascem de diferentes perspectivas quanto ao futuro, posição dentro da organização e ambições conflitantes. A decisão segue a preferência de quem é mais poderoso.	A organização é vista como uma anarquia organizada. A decisão ocorre numa reunião aleatória de escolhas procurando por problemas, problemas procurando por escolhas, soluções procurando por problemas para responder e decisores procurando por algo para decidir. A decisão não é o resultado de uma análise racional ou de um jogo de poder, mas sim uma confluência randômica de eventos.
PALAVRAS-CHAVE	Modelos Resultados Cálculos Números Lógica Matemática Controles Objetivos claros Ausência de conflitos Racionalidade Objetividade Programa Quantificação Lucros Rendimentos Custos Produção Estoque Preços Linearidade	Procedimentos Relações Estratégia Objetivos e metas Regras Processos Satisfazer Ambiente Informação Dados Contexto Planejamento Estrutura Pesquisa	Jogos e jogadores Interesses próprios Poder Influência Alianças e associações Conflito Astúcia Negociação Comunicação Intuição Opiniões Concorrência/ Competição Colisão Barganha Mudança de poder Habilidade política Ambivalência Oportunismo	Problemas e soluções fortuitas Participantes e oportunidades independentes Fluxos Aleatoriedade Ambiguidade Anarquias organizadas Complexidade Instabilidade Combinações Desordem Rearranjos Flexibilidade Mudança

Quadro 3: Comparação entre os diferentes modelos de processo decisório

Fonte: Elaborado com base em Silva (1991), e complementado com outras fontes: Anastassopoulos et al. (1991); Einsenhardt e Zbaracki (1992).

Além de se verificar como ocorrem as fases do processo de tomada de decisão, é importante conhecer diferentes tipos de decisão existentes, para uma maior compreensão do processo decisório e do comportamento do indivíduo neste processo.

2.1.2 Os tipos de decisão

Um conceito básico sobre o processo decisório diz respeito aos tipos de decisão. Uma das principais tipologias é apresentada por Simon (1977). Segundo o autor, as decisões podem ser classificadas entre programadas e não programadas, assim definidas:

- Decisões programadas - as decisões são programadas na medida em que são repetitivas e rotineiras, existindo procedimentos estabelecidos que fazem com que elas não precisem ser tratadas novamente a cada vez que ocorrem. As decisões programadas exigem do decisor processos psicológicos razoavelmente simples, envolvendo: memória, hábitos e manipulações simples de coisas e símbolos.
- Decisões não programadas - as decisões são não programadas na medida em que são novas, desestruturadas e tem conseqüências não usuais - um problema que nunca foi enfrentado antes, onde não há procedimentos para se lidar com o mesmo, quando a natureza do problema é complexa ou porque a questão é tão importante que merece um tratamento sob medida. Nas decisões não programadas o decisor realiza um exercício de julgamento. Este julgamento depende, de alguma forma, de experiência, *insight* e intuição, e dependendo do grau de dificuldade da decisão, pode-se dizer que a criatividade é requerida.

Segundo Simon, esses dois tipos de decisão formariam um *continuum*, que vai das decisões extremamente programadas às extremamente não programadas.

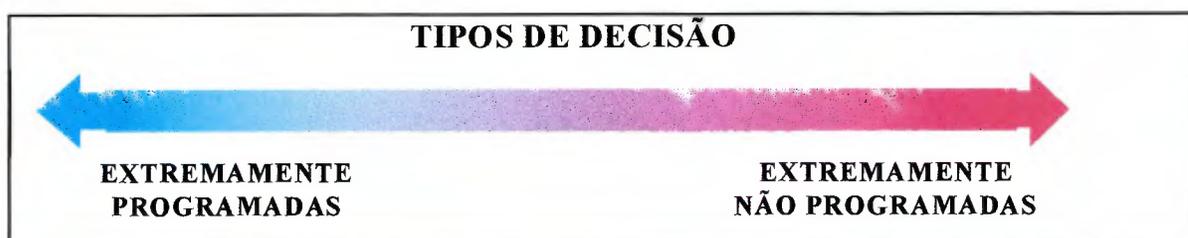


Figura 5: Tipos de decisão

Fonte: Simon (1977)

Motta (1996, p. 54), faz as seguintes considerações a respeito das decisões não programadas:

“Na verdade, mesmo segundo Simon, o grande autor do racionalismo organizacional, a qualidade dessas decisões (não programadas) exigem dos

dirigentes discernimento, intuição e criatividade. Simon, entretanto, afirmava que no futuro o computador iria programar a maioria das decisões na época consideradas não programáveis. O que se tem verificado nas últimas décadas, no entanto, é que a complexidade, volatilidade, hostilidade e imprevisibilidade do ambiente externo às organizações têm ampliado o conjunto das decisões não programadas. Assim, se o mundo contemporâneo, por enquanto, não tem confirmado o acerto dos vaticínios de Simon, pelo menos tem contribuído para tornar as suas teorias sobre decisões não-programadas mais válidas e atuais.”

Além de conhecer os tipos de decisão existentes, convém verificar em que contexto as decisões são tomadas, e também como a tecnologia da informação, neste contexto, pode auxiliar o processo decisório.

2.1.3 Contextos nos quais ocorre a tomada de decisão

Além de existirem diferentes tipos de decisões, estas são tomadas em ambientes distintos e sob condições de tempo, pressão, complexidade e importância diferentes. As decisões podem ser classificadas também pelo contexto no qual ocorrem, segundo os diferentes níveis administrativos (Anthony, 1965; Kendall e Kendall, 1991, apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997):

- Nível operacional: a decisão é um processo pelo qual se assegura que as atividades operacionais sejam bem desenvolvidas, utilizando-se procedimentos e regras de decisões preestabelecidas. Uma grande parte destas decisões são programadas e os procedimentos a serem seguidos são geralmente muito estáveis. As decisões operacionais e suas ações geralmente resultam em uma resposta imediata;
- Nível tático: as decisões são normalmente relacionadas com o controle administrativo e utilizadas para decidir sobre operações de controle, formulação de novas regras de decisão que irão ser aplicadas por parte do pessoal de operação e designação de recursos. Neste nível são necessárias informações sobre o funcionamento planejado (normas, expectativas, pressupostos);
- Nível estratégico: as decisões englobam a definição de objetivos, políticas e critérios gerais para planejar o curso da organização, o propósito é desenvolver estratégias para que a organização seja capaz de atingir seus macro objetivos. As atividades deste nível não possuem um período com ciclo uniforme, podem ser irregulares, ainda que alguns planos estratégicos se façam dentro de planejamentos anuais ou em períodos preestabelecidos.

A hierarquia entre os três níveis pode ser representada por meio da pirâmide

organizacional que também representa a abrangência e importância das decisões dentro da organização, que aumentam na medida em que a decisão acontece em seus níveis superiores, isto é, quanto mais alto o nível da organização, mais estratégicas são as decisões nele tomadas.



Figura 6: A decisão nos diferentes níveis hierárquicos organizacionais: modelo da Pirâmide

Fonte: Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997)

A atividade de tomada de decisão destes três níveis administrativos pode ser apresentada também em forma de um *continuum*. O planejamento estratégico se localiza em um dos extremos, enquanto no outro está a administração de operações. Os gerentes de nível médio encontram-se em um nível intermediário desse *continuum*.

Por outro lado, fazendo-se uma relação com a questão dos tipos de decisão (programadas e não programadas), pode-se perceber que quanto mais elevado o nível organizacional, maior é a ocorrência das decisões não-programadas, como apontam Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997), relação esta representada graficamente pela figura 7.

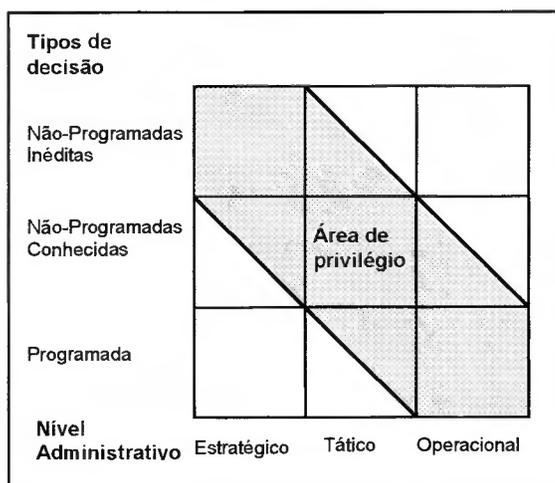


Figura 7: Tipos de decisão por nível administrativo

Fonte: Freitas, Becker, Kladis e Hoppen (1997)

2.1.4 Estilos Decisórios

Ao se estudar a percepção do processo decisório, é fundamental buscar conhecer alguns dos estilos decisórios individuais mais importantes descritos na literatura. Cada um desses estilos destaca diferentes elementos, diferentes pontos de vista sobre o comportamento dos decisores. Uma boa definição do que seriam estilos decisórios é dada por Driver et al. (1990, p. 05):

“Existem muitas maneiras pelas quais as decisões das pessoas diferem. Algumas gostam de arriscar; outras tomam longos atalhos para evitar o risco. Algumas tomam decisões sozinhas, enquanto outras parecem querer tomar decisões somente em grupo. Algumas pessoas se baseiam fortemente na intuição; outras procedem somente com base em uma análise detalhada. Algumas são rápidas, outras são lentas. Algumas pessoas parecem estar certas sobre quase tudo, outras vêem o mundo em sombras de possibilidade ao invés de em fatos concretos.”

Segundo esses autores, dois aspectos parecem prover as diferenças-chave entre os estilos decisórios:

- 1) O uso da informação: a quantidade de informação realmente considerada para a tomada de decisão;
- 2) O foco: o número de alternativas identificadas na tomada de decisão.

Quanto à primeira diferença-chave (uso da informação), têm-se dois tipos de comportamento: existem os indivíduos maximizadores e os satisfacientes.

Os maximizadores são os mais analíticos, os que procuram buscar todas as informações relevantes antes de tomar uma decisão; reconhecem que muitas vezes os pontos mais importantes são sutis. Em consequência disto, querem estar certos de que têm uma solução de alta qualidade, mesmo que gastem tempo e dinheiro em sua obtenção.

Os satisfacientes são pessoas que usam somente a informação suficiente para chegar a uma ou duas boas soluções em uma situação; essas pessoas querem resolver as coisas sem perder tempo com análises excessivas.

Os autores esclarecem que um tipo de comportamento não é melhor que o outro. Isso depende das características da situação na qual eles são adotados. Algumas questões a serem feitas para determinar qual o “melhor” estilo seria:

- (1) existe pressão de tempo?
- (2) a decisão é crítica?
- (3) a informação é complicada?³

A segunda diferença-chave (o número de alternativas elencadas) diz respeito ao foco.

³ Percebe-se aqui a estreita e evidente relação entre estilos decisórios e tipos de decisão (tratados anteriormente).

O modelo unifoco diz respeito àquele indivíduo que usa a informação para produzir somente um curso de ação definitivo. Em contraste, o multifoco representa aquele que usa a informação para chegar a muitas alternativas.

Do cruzamento entre essas duas diferenças-chave (uso da informação: maximizadores x satisfacientes - e criação de alternativas: unifoco x multifoco) surgem os estilos decisórios propriamente ditos (vide figura 8).

		Uso da informação		
		Satisfacente	Maximizador	
Criação de Alternativas	Unifoco	Decisivo	Hierárquico	Sistêmico
	Multifoco	Flexível	Integrativo	

Figura 8: Cinco diferentes estilos decisórios

Fonte: Driver et al. (1990)

Os cinco estilos decisórios resultantes: decisivo, flexível, hierárquico, integrativo e sistêmico podem ser assim definidos:

- O Estilo Decisivo: é o indivíduo que utiliza pouca informação para decidir. Entre as características desse decisor estão: a conversa e ação diretas, pouco planejamento, pouco respeito à hierarquia, reuniões curtas com agendas claras e com tomadas de decisão a cada reunião. Esse decisor prefere organizações onde as tarefas são bem definidas e trabalha um problema de cada vez. Apresenta um estilo democrático e delegativo, procurando resultados sem interferir na tarefa delegada. É orientado para resultados.
- O Estilo Flexível: o decisor flexível utiliza pouca informação para decidir, mas procura analisá-la sob diferentes aspectos, optando pela mais apropriada. Esse indivíduo geralmente é adaptativo, flexível e criativo, preferindo a intuição ao planejamento. Trabalha com vários objetivos que geralmente refletem o pensamento da maioria, preferindo mais a aceitação que a resistência. Prefere organizações pouco estruturadas e regradas. Decide com base nas discussões do grupo no qual atua.
- O Estilo Hierárquico: o decisor hierárquico planeja a longo prazo, fazendo análises

complexas dos dados. Faz máximo uso de informações para alcançar a única melhor solução. É detalhista, tentando fazer antecipações, e controlador, centralizador, preocupado com os métodos utilizados e os resultados esperados. Prejudica sua comunicação pela complexidade e detalhamento das idéias. Tem como ideal a burocracia, podendo inibir a criatividade.

- O Estilo Integrativo: o decisor integrativo usa muita informação e gera o maior número de alternativas possíveis para uma decisão. Produz simultaneamente várias interpretações sobre as situações e valoriza a exploração e a criatividade. Suas decisões geralmente estão abertas a modificações e demoram a ser tomadas. O decisor integrativo tenta compatibilizar interesses das pessoas e da organização. Prefere organizações menos rígidas. Os relatórios e projetos são longos e elaborados, envolvendo bastante discussão. Admite “*feeling*”, fatos e opiniões como informação.
- O Estilo Sistêmico: o decisor sistêmico é o mais complexo e difícil de ser compreendido. Combina qualidades do integrativo e do hierárquico. É um maximizador e multifoco ou unifoco. Não delega, exercendo influência e controlando informações. Enfatiza as prioridades e estratégias detalhadas para tratar problemas. Planeja para curto prazo com objetivos concretos e mensuráveis, sendo que o conjunto é dirigido para objetivos maiores e a longo prazo. Valoriza a informação, estimulando sua coleta regular e cuidadosa. Estimula as pessoas a trazerem informações informais. Utiliza-se de todos os recursos para compreender a situação (diagramas, mapas, gráficos, fluxos etc.)

Outros autores, como Blaylock e Kees (1984) salientam que a percepção do tomador de decisão sobre o problema, os métodos escolhidos para conseguir as informações necessárias e avaliar alternativas é baseado em quatro fatores: o seu estilo cognitivo, processo cognitivo, o seu conhecimento e experiência.

Likert (apud Macadar, 1998) propõe uma classificação de sistemas de Administração, definindo quatro diferentes perfis organizacionais:

- O autoritário coercitivo: é um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e fortemente arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização. Existe um ambiente de desconfiança entre os subordinados e pouca comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos.
- O autoritário benevolente: as decisões são centralizadas na cúpula da organização, permitindo uma diminuta delegação quanto à decisões de pequeno porte e de caráter

rotineiro e repetitivo. Prevalece o aspecto centralizador. Existe um clima de confiança condescendente, onde há pouca comunicação, castigos potenciais e pouca interação humana.

- O consultivo: trata-se de um sistema mais participativo. O processo decisório neste sistema é do tipo participativo e consultivo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos, que devem se orientar pelas políticas e diretrizes de nível institucional. Consultivo porque a opinião e pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam.
- O participativo: é o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas apontados por Likert. As decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Apenas em ocasiões de emergência os altos escalões assumem decisivamente, porém sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos.

Os estilos decisórios apresentados descrevem de uma forma objetiva vários comportamentos que são percebidos junto aos decisores. Cabe ainda investigar a existência de outros estilos decisórios possíveis, considerando-se que o estilo de cada decisor resulta da influência de diversas variáveis, entre elas - provavelmente - a cultura e a experiência do indivíduo.

2.1.4.1 *Decisores racionais versus emocionais; subjetivos versus objetivos*⁴

Um aspecto importante relacionado aos diferentes estilos decisórios é a questão da objetividade/subjetividade do decisor, uma vez que "a informação coletada não é objetiva, mas ligada a uma intenção, a um paradigma" (Jarrosson, 1994). Desse modo deve-se considerar que a informação passa pela intuição e pelo afetivo, não somente pelo racional.

Kendall e Kendall (1991), verificam a existência de diferenças de estilos decisórios entre os três níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico) através de um *continuum* em que em um extremo tem-se o operacional utilizando formas mais analíticas (objetivas) para a tomada de decisão e no outro extremo deste *continuum* existem estilos mais heurísticos (subjetivos) utilizados no planejamento estratégico pelos componentes do ápice da pirâmide organizacional. Neste caso o estilo analítico de decisão é aquele onde o decisor é mais objetivo/racional, já o estilo heurístico aplica-se ao decisor mais impulsivo/emocional.

Já Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) fazem uma diferenciação entre o usuário sistemático e o usuário intuitivo. O primeiro recorre a modelos analíticos e lógicos

⁴ Esta e a próxima seção foram escritas com base em Macadar (1998).

para orientar seu raciocínio, enquanto o intuitivo orienta-se pela inspiração e o raciocínio heurístico.

Outro elemento importante diz respeito ao papel da intuição na tomada de decisão, relacionada à subjetividade. Motta (1996) coloca que nas últimas décadas valorizou-se a idéia do decisor racional, analítico, objetivo. Contudo, o autor coloca que atualmente

“A teoria contemporânea de decisão gerencial procura demonstrar o valor do senso comum, da simplicidade e do juízo das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Refere-se muito à decisão intuitiva, isto é, aquela que não se baseia ou mesmo contradiz a lógica dos fatos explicitamente conhecidos e sistematizados. A intuição é vista como um impulso para a ação em que não se faz uso do raciocínio lógico.” (Motta, 1996, p. 50).

Assim, pode-se afirmar que os decisores "emocionais" seriam intuitivos, flexíveis, impulsivos, sensíveis, afetivos e participativos, enquanto os "racionais" seriam lógicos, objetivos, prescritivos, rígidos e factuais. Estes estilos decisórios precisam ser considerados ao se analisar o processo decisório e perfil decisor.

2.1.4.2 *Velocidade das decisões tomadas*

Um outro aspecto pertinente ao estilo decisório individual é o da velocidade das decisões tomadas. Este aspecto relaciona-se em muito com a questão dos limites da racionalidade humana. Simon (1947), postula de que nem tudo pode ser conhecido, e portanto a tomada de decisão se fundamenta em informações incompletas quanto às opções possíveis e às suas conseqüências. Deste modo, o tomador não procura a decisão ótima e se contenta com a melhor decisão a ser tomada com base nas informações obtidas até o momento, ou seja, em função do tempo o decisor escolhe uma alternativa entre as disponíveis.

Neste sentido Driver et al. (1990) ao elencarem estilos de decisão, consideram que o tempo (velocidade com que as decisões são tomadas) influenciam o decisor. Os autores relatam um estilo decisório em específico: o estilo decisivo, como aquele em que o indivíduo utiliza pouca informação, pouco planejamento e em pouco tempo decide. Já outro estilo, como o hierárquico, tende a levar maior tempo para a tomada de decisão, analisando minuciosamente cada aspecto relacionado à situação em questão.

Davis e Olson (1987), comentam sobre o custo da decisão através da experiência, e em menor tempo, isto é, com a experiência adquirida, o tempo de tomada de decisão tende a ser menor. Desta forma, o estilo decisório individual deve ser considerado sob o critério do tempo despendido na tomada de decisão.

A partir do conhecimento dos assuntos relacionados diretamente ao processo decisório, em diferentes aspectos, passa-se ao estudo dos demais temas relacionados à pesquisa, quais sejam, a cultura e a experiência decisória, para que se possa ter condições de sondar a influência das mesmas sobre a percepção do processo de tomada de decisão individual.

2.2 CULTURA

O tema Cultura é amplo e complexo. Diversas são as definições, dimensões e classificações existentes sobre o mesmo na literatura mundial.

Cabe ressaltar, mais uma vez, que o conceito de cultura utilizado nesta dissertação é restrito à cultura **nacional**. Nesta seção procura-se, de uma forma sucinta, apresentar os principais tópicos relacionados a este tema.

2.2.1 Definição de cultura

Existem diversos conceitos e definições sobre cultura na literatura mundial. Kroeber e Kluckhohn (apud Deshpande e Webster, 1989, p. 5) identificaram 164 definições de cultura, analisadas detalhadamente, chegando a um consenso de que cultura “é um produto; é histórica; inclui idéias, modelos e valores; é seletiva; é aprendida; é baseada em símbolos e é uma abstração de comportamento e de produtos do comportamento”.

Um dos autores mais referenciados nesta área de estudo é Geert Hofstede. Ele realizou uma pesquisa durante um longo período junto às filiais da IBM, em cerca de 64 países, sobre as diferenças de valores como parte de uma cultura nacional; definiu cultura como sendo “a programação coletiva de mentes que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro” (Hofstede, 1991, p. 4). O autor acrescenta que “cultura é sempre um fenômeno coletivo, pois é pelo menos parcialmente compartilhada com pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social, onde ela foi aprendida”, essa é a “programação mental” que distingue um grupo de pessoas de outros.

Outro conceito importante a ser considerado, em se tratando de cultura, é o conceito de *relativismo cultural*:

“O relativismo cultural afirma que uma cultura não tem nenhum critério absoluto para julgar a atividade de outras culturas como ‘baixa’ ou ‘nobre’. Entretanto, cada cultura pode aplicar esse julgamento às suas próprias atividades, pois seus membros são tanto atores como observadores.” (Lévi-Strauss e Eribom, apud Hofstede, 1991).

Contudo, para entender como se manifestam as variáveis culturais, antes é importante

que se faça uma distinção entre o que é cultura, personalidade e natureza humana, de forma que se consiga compreender o que efetivamente diz respeito à manifestações culturais e o que, por outro lado, diz respeito aos comportamentos derivados da personalidade do indivíduo e da natureza humana.

2.2.2 Diferenças entre cultura, personalidade e natureza humana

Hofstede (1991) chama a atenção para o fato que “cultura é aprendida, não herdada. Ela se deriva do ambiente social, e não de genes. A cultura precisa ser distinguida da natureza humana, por um lado, e da personalidade do indivíduo, por outro lado”. O autor apresenta então uma interessante distinção entre a cultura, a natureza humana e a personalidade do indivíduo:

- A natureza humana é o que todos os seres humanos têm em comum: representa o nível universal de uma programação mental, inerente aos nossos genes, tais como: a habilidade humana para sentir medo, raiva, amor, alegria, tristeza, a facilidade para observar o ambiente e discutir sobre ele com outros seres humanos, alguns desses aspectos pertencendo também ao mundo animal. Entretanto, o que alguém faz com esses sentimentos, como expressa seus medos, alegrias, observações, é modificado pela cultura;
- A cultura, como já foi visto, não é herdada, é aprendida, é coletiva, específica de um grupo ou categoria de pessoas aos quais pertence o indivíduo;
- A personalidade de um indivíduo, por sua vez, é o seu conjunto pessoal único de programação mental, que ele não divide nenhum outro ser humano, é o conjunto único de “meios” herdados e aprendidos, através da vivência pessoal e cultural do indivíduo.

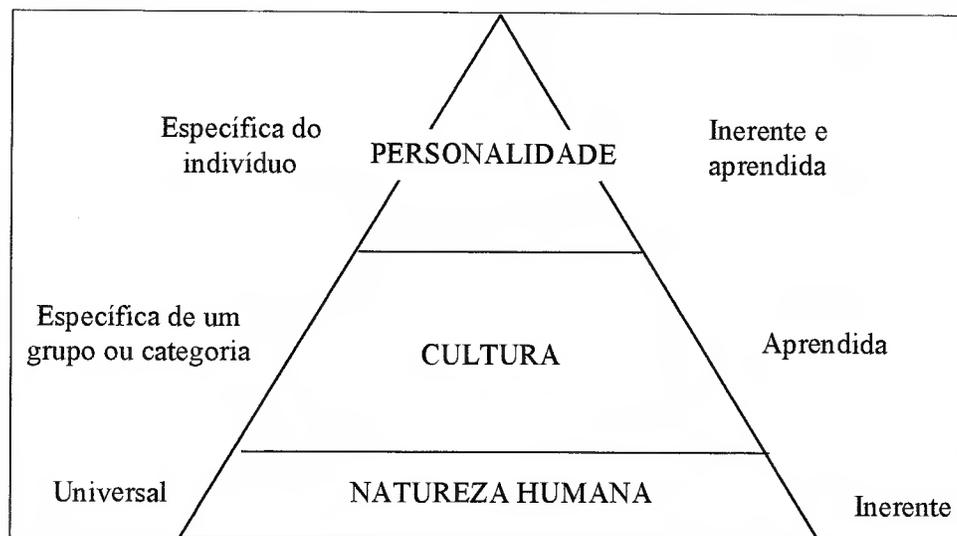


Figura 9: Personalidade, cultura e natureza humana

Fonte: Hofstede (1991)

Tendo em mente a diferença entre manifestações culturais e comportamentos inerentes à personalidade do indivíduo e à natureza humana, passa-se a estudar as assim chamadas “camadas da cultura nacional” (Hofstede 1991, 1994), um conceito importante relacionado à cultura, explicitando variáveis que deverão ser sondadas pela pesquisa.

2.2.3 Camadas da cultura nacional

Hofstede (1991, 1994, p. 10) fala sobre a existência de camadas culturais, assim definidas: “embora cada pessoa pertença a um número de diferentes grupos e categorias de indivíduos ao mesmo tempo, as pessoas inevitavelmente carregam várias camadas de programação mental consigo, correspondente a diferentes níveis de cultura.” Esses níveis de cultura correspondem a:

- um nível nacional, de acordo com um país (ou países através dos quais a pessoa migrou durante seu período de vida);
- um nível de afiliação regional, ética, religiosa ou lingüística, assim como as nações são compostas de grupos regionais, étnicos, religiosos ou lingüísticos culturalmente diferentes;
- um nível de gênero, de acordo com o fato da pessoa ter nascido homem ou mulher;
- um nível de geração, que separa os avós dos pais e os pais dos filhos;
- um nível de classe social, associado com oportunidades educacionais e com a

ocupação ou profissão da pessoa;

- um nível organizacional ou corporativo, para aqueles que estão empregados, de acordo com o modo como os empregados têm sido socializados pelo seu trabalho na organização.

Os indivíduos são influenciados por uma complexa interação entre cada um dessas camadas culturais. Ao analisar as diferenças culturais, essas camadas de cultura precisam ser consideradas, especialmente a camada que diz respeito à nacionalidade do indivíduo. Hofstede (1991, p. 12) ressalta: “a nacionalidade, tal qual figura num passaporte, deve ser utilizada com prudência num estudo sobre diferenças culturais. Entretanto, este é seguidamente o único critério utilizável de classificação”.

As camadas de cultura apresentadas deverão ser sondadas pela pesquisa, com exceção da camada correspondente ao nível organizacional ou corporativo, a qual se considerou de difícil mensuração.

Uma vez conhecidas as camadas culturais, passa-se a estudar as chamadas dimensões culturais, dimensões estas que se manifestam de forma diferenciada em cada uma das camadas culturais acima apresentadas.

2.2.4 Dimensões culturais

Diversos autores preocuparam-se em definir as chamadas dimensões culturais. Hofstede (1991, 1994) relacionou as chamadas *dimensões da cultura nacional*: “uma dimensão cultural é um aspecto de uma cultura que pode ser mensurada em relação a outras culturas” (Hofstede, 1991, p.14). As principais dimensões da cultura nacional, segundo esse autor são: o individualismo x coletivismo, a masculinidade x feminilidade, distância de poder, aversão à incerteza e orientação para curto x longo prazo.

Já Triandis (1982) levantou outras dimensões culturais que guardam certa semelhança com as 5 dimensões apresentadas por Hofstede (1991, 1994), sendo elas: formação de subgrupos, familismo, ênfase na idade, sexo e classe social e orientação para o passado-presente-futuro. todas essas dimensões são apresentadas na seqüência.

2.2.4.1 Individualismo versus Coletivismo

O individualismo é quando, em uma sociedade, os indivíduos preocupam-se consigo mesmos ou com suas famílias somente, sem o estabelecimento de laços mais profundos com os demais indivíduos. Já o coletivismo ocorre quando os indivíduos, desde o seu nascimento,

são integrados a grupos fortes e coesos, os quais os protegem durante o decorrer da vida em troca de uma inquestionável lealdade.

O quadro 4 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como o coletivismo e o individualismo se manifestam em uma sociedade.

COLETIVISMO	INDIVIDUALISMO
Crianças aprendem a pensar em termos de “nós”	Crianças aprendem a pensar em termos de “eu”
O propósito da educação é aprender como fazer	O propósito da educação é aprender como aprender
O relacionamento patrão-empregado é baseado em termos morais, como se fosse um laço ‘familiar’	O relacionamento patrão-empregado é um contrato, fundamentado em vantagens para ambas as partes
Relacionamentos prevalecem sobre o trabalho	O trabalho prevalece sobre os relacionamentos

Quadro 4: Coletivismo x individualismo - algumas manifestações na sociedade

Fonte: Hofstede (1991)

Hofstede (1991) aponta alguns fatores que caracterizam uma sociedade como sendo individualista ou coletivista, são eles:

Fatores relacionados ao individualismo:

- tempo para si: ter um trabalho que deixa tempo suficiente para a vida pessoal e familiar;
- liberdade: ter uma grande liberdade para organizar o seu tempo de trabalho como desejar;
- desafio: ter um trabalho estimulante, que leve à realização.

Fatores relacionados ao coletivismo:

- formação: ter possibilidade de aprender ou de se aperfeiçoar;
- condições de trabalho: ter boas condições materiais de trabalho (espaço, luz, climatização, etc.);
- utilização das capacidades: ter a possibilidade de usar plenamente suas atitudes e capacidades.

2.2.4.2 Masculinidade versus Feminilidade

A dimensão cultural de feminilidade está presente em uma sociedade cujas regras sociais para homens e mulheres são flexíveis, onde ambos devem ser modestos, ternos e

preocupados com a questão da qualidade de vida. Já a dimensão cultural de masculinidade está presente em uma sociedade cujas regras sociais para homens e mulheres são claramente distintas: homens devem ser assertivos, fortes e preocupados com o sucesso material, e as mulheres devem ser mais modestas, ternas e preocupadas com a questão da qualidade de vida.

O quadro 5 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como a feminilidade ou a masculinidade se manifestam em uma sociedade.

FEMINILIDADE	MASCULINIDADE
Os valores dominantes da sociedade são a preocupação com o próximo e com a preservação	Os valores dominantes da sociedade são sucesso material e progresso
Pessoas e bons relacionamentos são importantes	Dinheiro e objetos são importantes
Todos devem ser modestos	Todos devem ser ambiciosos, assertivos e fortes
Ênfase na igualdade, solidariedade e qualidade de vida	Ênfase na desigualdade, competitividade e performance

Quadro 5: Feminilidade x masculinidade - algumas manifestações na sociedade

Fonte: Hofstede (1991)

Hofstede (1991) cita fatores que caracterizariam uma sociedade onde predominam aspectos referentes à feminilidade e à masculinidade, sendo eles:

Predominância da masculinidade:

- remuneração: poder obter um salário elevado;
- ser reconhecido: ver seus méritos reconhecidos quando se faz um bom trabalho;
- avanço (ou progressão): ter a possibilidade de acesso a postos mais elevados;
- desafio: fazer um trabalho estimulante, que leve à realização.

Predominância da feminilidade:

- hierarquia: ter boas relações de trabalho com o seu chefe direto;
- cooperação: trabalhar num clima de cooperação;
- contexto de vida: viver em um ambiente agradável para si e para sua família;
- segurança no emprego: ter a tranquilidade de poder trabalhar na mesma empresa tanto tempo quanto desejar.

O autor ressalta, contudo, que um homem pode ter aspectos considerados femininos e uma mulher pode se caracterizar por possuir características predominantemente masculinas, assim como algumas culturas podem passar de masculinas para femininas e vice-versa.

2.2.4.3 *Distância de poder*

A distância de poder é a medida em que os membros menos poderosos de organizações e instituições esperam e aceitam que o poder seja distribuído de maneira desigual, ou seja, indica a tolerância às desigualdades na distribuição do poder dentro das organizações e instituições de um país. A distância de poder fala sobre a relação de dependência em um país.

Esta dimensão é estabelecida através de um *continuum* que vai do “relativamente igual” (pequena distância de poder) ao “extremamente desigual” (grande distância de poder).

O quadro 6 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como a distância de poder se manifesta em uma sociedade.

BAIXA DISTÂNCIA DE PODER	ALTA DISTÂNCIA DE PODER
A desigualdade entre as pessoas deve ser minimizada	A desigualdade entre as pessoas é esperada e desejada
Os pais tratam os filhos como iguais	Os pais exigem obediência dos filhos
Descentralização é popular	Centralização é popular
Subordinados esperam ser ouvidos	Subordinados esperam que lhes digam o que deve ser feito

Quadro 6: Distância de poder - algumas manifestações na sociedade

Fonte: Hofstede (1991)

2.2.4.4 *Aversão à incerteza*

A aversão à incerteza é o grau com que as pessoas em um país preferem situações estruturadas ao invés de situações desestruturadas. Situações estruturadas são aquelas nas quais há regras claras sobre como uma pessoa deve se comportar; essas regras podem estar escritas, ou serem impostas por tradição.

O quadro 7 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como a aversão à incerteza se manifesta em uma sociedade.

BAIXA AVERSÃO À INCERTEZA	ALTA AVERSÃO À INCERTEZA
Baixo <i>stress</i> : sentimento subjetivo de bem estar	Alto <i>stress</i> : sentimento subjetivo de ansiedade
Os professores podem dizer “eu não sei”	Os professores devem ter todas as respostas
Devem existir somente as regras estritamente necessárias	Necessidade emocional de regras, ainda que elas nunca cheguem a funcionar
O que é diferente é curioso	O que é diferente é perigoso

Quadro 7: Aversão à incerteza - algumas manifestações na sociedade

Fonte: Hofstede (1991)

2.2.4.5 Orientação para curto prazo versus orientação para longo prazo

Uma orientação para longo prazo encoraja as virtudes orientadas para as recompensas futuras, em especial a perseverança e parcimônia. Já a orientação para curto prazo encoraja as virtudes ligadas ao passado e presente, em particular o respeito pela tradição, auto-preservação e cumprimento das obrigações sociais.

Esta dimensão foi denominada por Michael Bond (apud Hofstede, 1991) de “confucionista”, pois a maior parte dos valores constatados nesta dimensão estão ligados à filosofia de Confúcio (filósofo Chinês).

O quadro 8 apresenta, a título de ilustração, alguns exemplos de como essas diferentes orientações no tempo se manifestam em uma sociedade.

ORIENTAÇÃO PARA CURTO PRAZO	ORIENTAÇÃO PARA LONGO PRAZO
Respeito pelas tradições	Adaptação das tradições a um contexto moderno
Espera-se resultados rápidos	Espera-se perseverança através de resultados demorados
Preocupação em encontrar a verdade	Preocupação em respeitar as necessidades de virtude

Quadro 8: Orientação para curto x longo prazo - algumas manifestações na sociedade

Fonte: Hofstede (1991)

Hofstede (1991) expõe algumas características pertencentes a ambas as orientações, sendo elas:

No que se refere à orientação para curto prazo:

- a solidez e a estabilidade pessoal;
- a proteção de sua própria dignidade (sua face);

- o respeito à tradição;
- a reciprocidade de cortesias, favores e presentes.

As características referentes à orientação para longo prazo são:

- a perseverança;
- o respeito ao status ou à posição de cada um nas relações sociais;
- o senso de economia;
- o senso de desonra.

Triandis (1982) apresenta outras dimensões culturais, resultantes de uma vasta revisão da literatura existente nesta área de estudo (considera-se que algumas das dimensões levantadas pelo autor assemelham-se às dimensões culturais descritas por Hofstede):

- Formação de Subgrupos: de acordo com cada cultura, formam-se ou não certos subgrupos de convívio (grupos ideológicos, políticos, familiares). O relacionamento interno e externo desses subgrupos também varia culturalmente (ex.: grande competição interna e/ou externa; diferentes tipos de cooperação e comunicação, etc.). Percebe-se certa semelhança entre esta dimensão e a dimensão de coletivismo x individualismo segundo Hofstede (1991).
- Familismo: familismo é uma grande identificação com a família e pouca preocupação com as pessoas externas a ela. Há certas regras de relacionamento entre gerações, auto sacrifício em função da família, pouco contato com outros tipos de grupo, superproteção. Muito comum em países mediterrâneos e latino-americanos.
- Ênfase na idade, sexo, classe social: as culturas diferem na importância relativa dos atributos como idade, sexo e classe social nos relacionamentos sociais (semelhante à dimensão “distância de poder” de Hofstede, 1991).
- Orientação para o passado-presente-futuro (semelhante à dimensão “orientação para curto/longo prazo”, de Hofstede, 1991): o tempo é considerado mais importante em algumas culturas e menos importante em outras. Em culturas orientadas pelo passado, a preservação é importante; a resistência a mudança é bastante forte. Naquelas culturas que enfatizam o presente, a espontaneidade é valorizada. Já em culturas orientadas para o futuro, a ênfase recai sobre o planejamento.
- Comunicação de alto contexto x comunicação de baixo contexto: em culturas onde a comunicação é de alto contexto a maior parte da informação está na pessoa, e em pressupostos implícitos; a mensagem depende de quem está falando, a expressão corporal é muito importante. Já em culturas em que a comunicação é de baixo contexto, a maior parte

da informação é explícita, clara e específica, as pessoas emitem mensagens “econômicas”, sucintas.

As dimensões culturais apresentadas (e que são sondadas pela pesquisa) indicam variações de comportamento que ocorrem de cultura para cultura.

A cultura, por ser um tema amplo e complexo, será tratada pela pesquisa baseada fundamentalmente no conceito de camadas culturais e dimensões culturais apresentadas. A obra de Geert Hofstede foi utilizada como base para essa seleção, considerando-se que, na literatura levantada sobre pesquisas do tipo ‘*cross cultural*’, Hofstede é um dos autores referenciados com maior frequência (Jackson, 1995; Igbaria e Zviran, 1996; Graham et al, 1994; Janssens et al. 1995; Deshpande e Webster, 1989; Gibson, 1995; Myers et al. 1995; Baligh, 1994; Rosenzweig, 1994; Ishman, 1996, entre outros). Obviamente existem muitos outros aspectos relacionados à questão cultural, contudo, diante do instrumental utilizado, esses serão os principais elementos considerados.

2.2.5 Cenários culturais em cada país: conhecendo as diferentes culturas

Nesta seção, buscou-se levantar dados que permitem mostrar alguns dos traços culturais mais importantes sobre cada país onde a pesquisa foi aplicada – Brasil, França e Estados Unidos, de forma a apoiar a posterior análise dos dados.

2.2.5.1 Brasil e França (Latinos) e Americanos (Anglos)

Antes de estudar as características de cada um dos três países separadamente, cabe considerar a classificação apresentada por Ronen e Shenkar (apud Hickson e Pugh, 1995). Estes autores falam em uma “torta cultural”, onde dividem em “fatias” países que possuem uma história e características comuns. Desta forma, eles falam, entre outros grupos, nos Anglos e Latinos. Os anglos seriam o grupo formado pela Inglaterra, Estados Unidos, Canadá e Nova Zelândia. No grupo Latino estão a França, a Itália, o Brasil, Portugal, Argentina, México e Peru.

Desta forma, deve-se considerar que a França e o Brasil possuem traços comuns, que por sua vez os diferem dos norte-americanos (anglos). Os principais traços são: idiomas romanos (Francês e Português) e os valores da religião católica. Assim, eles fazem parte de um grupo cultural comum, apesar de guardarem diferenças quanto a pertencer ao chamado “velho mundo” (França) ou ao “novo mundo” (Brasil). Porém, essa condição deve ser considerada ao comparar Brasil x França x Estados Unidos.

2.2.5.2 Cultura brasileira

A cultura brasileira é caracterizada por uma grande distância de poder, segundo Hofstede (1991). Este autor elaborou um índice para mensurar o grau de distância de poder nos países que estudou (cerca de 53), gerando um *ranking* de posição dos mesmos quanto à distância de poder existente. Neste *ranking*, o Brasil é 14^o colocado na lista, isto é, está entre os que mais possuem distância de poder, ou, um alto grau de desigualdade entre os níveis de diferentes hierarquias.

Hofstede (1991) explica que uma grande distância de poder é característica da maioria dos países da origem latina, em função da própria forma de domínio e colonização por Portugal e Espanha, países por sua vez que foram tomados pelo império romano, isto é, países que sofreram um forte domínio centralizado.

O Brasil é um país coletivista, semelhante ao *ranking* que mensura a distância de poder, Hofstede (1991) elaborou um *ranking* dos países estudados quanto ao grau de individualismo. O Brasil é o 26^o colocado entre 53 países, podendo ser considerado coletivista. Isso é corroborado pela questão do familismo apontada por Triandis (1982) onde o autor coloca que nos países sul-americanos o familismo é intenso, isto é, a família é vista de uma forma ampla, e nela é depositada a confiança, tendo-se desconfiança quanto aos estranhos. Um exemplo desta característica é o costume dos compadres e comadres, usualmente praticado no Brasil (Hofstede, 1991; Triandis, 1982).

Hickson e Pugh (1995, p. 85) definem o contexto organizacional no Brasil como pessoal, apresentando também uma visão política da organização “para os brasileiros, boas relações pessoais são de primeira importância, na vida de forma geral e no trabalho”. Esse caráter pessoal no trabalho e nos negócios pode ser visto até mesmo pelo ditado popular que fala no “fio de bigode” como garantia para um acordo, no que os brasileiros são completamente diferentes dos americanos, para os quais o que vale é o que está escrito em contratos (Hickson e Pugh, 1995; Da Matta, 1984).

Triandis (1982) coloca que na cultura latino-americana a família genética é valorizada acima de tudo, e há uma forte crença de que não se pode confiar nas pessoas. A cultura também valoriza a prosperidade material e a honra pessoal. Isso ocasiona muitas vezes favoritismos nas decisões econômicas. As pessoas tendem a confiar nos membros da família e apenas confiam nas pessoas externas a ela após muitas interações e transações.

O Brasil pode ser considerado como tendo uma cultura marcada pelo feminino. Em um índice que mensura o grau de masculinidade das culturas, Hofstede (1991) classificou,

através de suas pesquisas, o Brasil como o 27º colocado em 53 países, isto é, é um país que preza os valores considerados femininos. Não é por coincidência que o Brasil é um país reconhecido pela cordialidade de seu povo (Hickson e Pugh, 1995).

Quanto à aversão à incerteza, ou o grau de tolerância à ambiguidade, o Brasil é avesso à incerteza, na classificação de Hofstede (1991) em um *ranking* de 53 países de acordo com o grau de aversão à incerteza o Brasil é o 21º colocado.

Da mesma forma, ao mensurar a questão da orientação para curto ou longo prazo, o Brasil é apontado como um dos países mais voltados para o longo prazo, sendo o sexto colocado em uma lista de 23 países quanto ao grau de orientação para longo prazo (Hofstede, 1991). Já Hickson e Pugh (1995) definem o brasileiro como imediatista, com um senso de urgência e voltado para o curto prazo, vendo o tempo como finito, isto é, devendo ser aproveitado ao máximo.

Da Matta (1986) estudou de forma aprofundada as características culturais brasileiras, mostrando algumas das principais crenças, usos e costumes do país. Uma forte característica da cultura brasileira (talvez a principal delas) conforme o autor, é o que ele chama de “lógica relacional”:

“A lógica comum que utilizamos é relacional: não pensamos de forma absoluta, mas muitas vezes relativa (o que na política aparece com o nome de negociação e conciliação) que aparece sob uma certa ânsia de criar personagens intermediários, gente que pode permitir a conciliação de tudo com tudo o que a sociedade mantém irremediavelmente dividido por um movimento inconsciente.” (Da Matta, 1986, p. 119).

Esse amor ao “intermediário” pode ser visto até mesmo no prato típico da culinária do país:

“Mas qual é a comida brasileira básica? Certamente que se trata do feijão-com-arroz, essa comida que é até mesmo usada como metáfora para a rotina do mundo diário (...) e que é comido como se come um cozido: misturando-se as duas porções em um só prato (...) de tal modo que o feijão, que é preto, deixa de ser preto, e o arroz, que é branco, deixa de ser branco. A síntese é uma papa ou pirão (...) construindo algo como um ser intermediário, desses que a sociedade brasileira admira e valoriza positivamente”. (Da Matta, 1986, p. 56).

Amado e Vinagre Brasil apud Baligh (1994, p.16) corroboram essa idéia colocando que os brasileiros tendem a evitar o conflito acima de tudo.

Uma outra característica marcante é o desprezo às normas, sendo estas burladas através do famoso “jeitinho” e da flexibilidade típica do brasileiro (Hickson e Pugh, 1995). Neste aspecto Da Matta (1986, p. 98) estabelece uma comparação entre Brasil, França e

Estados Unidos: “Nos Estados Unidos, na França e Inglaterra, somente para citar três exemplos, as regras são obedecidas ou não existem”. Já no Brasil, as leis são vistas como negativas, numa interminável relações de “não podes”, que faz com que surja o famoso “jeitinho”: burlam-se as leis e as regras através de relacionamentos pessoais privilegiados, foge-se da burocracia através da conciliação de interesses, da astúcia, que faz com que o informal prevaleça sobre o formal. A sociedade valoriza aquele que tem privilégios, “conhecidos”, “bons relacionamentos”. Aí aparecem a astúcia e a negociação como características típicas.

Uma outra característica que pode ser mencionada é a visão que se tem sobre o trabalho, visto como algo sacrificante:

*“... mas, além disso tudo, a rua é o espaço que permite e mediação pelo trabalho – o famoso batente, nome já indicativo de um obstáculo que temos que cruzar (...) trabalho que nosso sistema é concebido como castigo. E o nome diz tudo, pois a palavra deriva do latim **tripaliare**, que significa castigar com um **tripaliu**, instrumento que na Roma antiga, era um objeto de tortura, consistindo numa espécie de canga usada para suplicar escravos.”* (Da Matta, 1986, p. 31).

Da Matta (1986, p. 78) coloca ainda outras características brasileiras importantes como:

- sociedade marcada pela hierarquia, e não pela livre competição (como os americanos);
- baixa mobilidade social, amor ao *status quo*;
- desigualdades sociais marcantes.

Hickson e Pugh (1995) afirmam que o gestor brasileiro gosta de tomar decisões rápidas e decisivamente, privilegiando a ação. Coloca que as decisões são centralizadas. Da mesma forma, Amado e Vinagre Brasil, 1991 (apud Hickson e Pugh, 1995) apresentam o seguinte perfil da administração brasileira:

- a performance gerencial brasileira é caracterizada por uma visão imediatista, dirigida para resultados de curto prazo e com ênfase na solução de crises;
- há uma deficiência de planejamento estratégico;
- decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos mais elevados;
- a estrutura organizacional é hierárquica, com baixa integração entre os níveis.

2.2.5.3 *Cultura francesa*

A cultura francesa pode ser caracterizada por uma grande distância de poder. No *ranking* estabelecido por Hofstede (1991 – vide seção anterior) ela é a 15^a colocada entre 53

países quanto ao grau de distância de poder existente. O país é caracterizado pela dualidade nos relacionamentos chefia-subordinados. D'Iribarne (1989, apud Hofstede, 1991, p. 36) coloca que

“O frequente caráter acentuadamente emocional das relações hierárquicas na França é intrigante. Há uma extrema diversidade de sentimentos em relação ao superior hierárquico. Eles podem ser tanto adorados quanto desprezados com igual intensidade. Essa situação não é universal: não é encontrada nem na Holanda, nem nos EUA.”

Hofstede (1991, p. 42) destaca que os franceses foram dominados pelo império romano, que “era comandado por um único poder centralizado, que dominava uma população pronta a receber ordens desse centro”, eis aí a origem da acentuada distância de poder existente no país.

Hickson e Pugh (1995) colocam que, nas organizações francesas existe uma tendência em politizar a organização. Estes autores também destacam a forte liderança e a centralização como característica das organizações francesas.

Normalmente a distância de poder e o individualismo/coletivismo tem uma relação inversa, isto é, um país com grande distância de poder tende a ser coletivista (como é o caso do Brasil). Contudo, essa regra não se aplica à França, que pode ser considerada como um país individualista. No *ranking* de Hofstede, a França é a 10ª colocada quanto ao grau de individualismo entre um total de 53 países.

Junto ao individualismo e à distância de poder existente há uma concepção de poder absolutista e uma grande tendência à burocracia.

“As relações de dependência face-a-face são percebidas como difíceis de acontecer no cenário cultural francês. Ainda prevalece a visão de autoridade do absolutismo. As duas atitudes são contraditórias. No entanto, elas podem ser reconciliadas através de um sistema burocrático onde as regras impessoais e centralização tornam possível reconciliar a concepção de autoridade absolutista e a eliminação das relações de dependência mais diretas.” (Crozier, 1964, apud Hofstede, 1991, p. 55).

Janssens, Brett e Smith (1995, p. 369) colocam que “A França é levemente menos individualista que os Estados Unidos (...) a gestão mantém o máximo grau de discrição gerencial enquanto procura coligar os trabalhadores diretamente com a empresa”.

No entanto, Hickson e Pugh (1995, p. 65) destacam que as relações de trabalho na França tem um caráter pessoal, com grande visão política da organização, envolvida em um alto grau de ansiedade, típico de um país com alta aversão à incerteza.

Já Anastassopoulos et al. (1991, p. 365) fala da cultura francesa como sendo

“Ferozmente individualista e desconfia de todo o discurso que pretenda subordinar um indivíduo à coletividade. A moda recente das cartas de

empresas (os famosos “valores partilhados”) é, em geral, recebida com algum distanciamento no país de Asterix (...) o francês é muito individualista, tem horror da incerteza, gosta que as relações de poder sejam distantes e não tem particular atração pelas atitudes à macho. O seu tipo de organização favorita é, pois, evidentemente, a burocracia (...) Uma burocracia não utiliza bandeira, nem ginástica matinal ritmada pelo hino da empresa, nem referências à Deus, como acontece frequentemente com os Estados Unidos.”

Apesar da burocracia, Hickson e Pugh (1995) afirmam que os franceses costumam decidir rapidamente, uma vez que as decisões em geral são tomadas de forma individual. Já no momento da implementação das decisões tomadas, estas tendem a ser mais demoradas.

Quanto à orientação no tempo Hickson e Pugh (1995) definem a França como orientada ao passado, como um país característico do “velho mundo”. Os franceses vêem o tempo como “infinito”, isto é, não tem um senso de urgência ou imediatismo, ao contrário dos brasileiros e americanos (povos do novo mundo).

Por outro lado, a França pode ser considerada como um país onde prevalece a feminilidade. Ao mensurar o grau de masculinidade nos países, Hofstede (1991) classifica a França no 35º lugar entre 53 países, isto é, representa um país feminino.

Como destacam Hickson e Pugh (1995), não é por coincidência que a idéia de direitos humanos nasceu na França. Minc (1991) reforça a grande importância atribuída à qualidade de vida na França, seu sistema social sendo reconhecido como um dos melhores do mundo. Da mesma forma, outro valor cultural importante é o da auto-realização (que prevalece sobre a importância dada aos bens materiais), o que os franceses chamam de *épanouissement personnel*, considerado muito mais importante que o senso de pertencer a uma comunidade ou grupo (Baligh, 1994).

Os franceses apresentam um elevado grau de aversão à incerteza (a França é a 10ª colocada entre 53 países quanto ao grau de intolerância à ambiguidade) segundo Hofstede (1991). A existência de muitas regras é característica francesa. Contudo, essas regras nem sempre são obedecidas. Apesar do alto grau de ansiedade, Hickson e Pugh (1995) mencionam o baixo apego a regulamentos, eles podem ser quebrados, de acordo com cada indivíduo.

Outras características marcantes do povo francês é lógica fortemente dedutiva. Nisto Hofstede (1991, p. 133) distingue os franceses de outros povos, inclusive dos norte-americanos:

“Manuscritos escritos por autores alemães e franceses frequentemente apresentam vastas conclusões não sustentadas por dados. Manuscritos escritos por escritores ingleses e americanos muitas vezes são baseados em uma vasta análise de dados, mas apresentam poucas conclusões. Os alemães e franceses tendem a pensar por dedução, os ingleses e os americanos por indução.”

Essa afirmação é corroborada por Baligh (1994, p. 18): “O francês usa a lógica dedutiva ao invés da indutiva, enquanto os ingleses usam uma lógica indutiva baseada em fatos de sua experiência. O primeiro usa o intelecto como a base para decisões enquanto que o último usa os resultados passados como base.”

Esse raciocínio dedutivo faz parte de uma das mais fortes características francesas: a paixão pelo debate intelectual e pela filosofia (Hofstede, 1991). Eggers e Russel, apud Hickson e Pugh (1995, p. 77) destacam o gosto pelo debate e pela discussão, no que os franceses se diferem dos americanos:

“Enquanto os americanos procuram pensar em uma linha estreita, o francês insiste em pensar em círculos. Os americanos ignoram complexidades e tendem a super simplificar. O francês, por inclinação e educação, ignora coisas simples e tende a super complicar. Pelos padrões franceses, nenhum debatedor americano pode dar uma resposta plena e sofisticada. Um francês tenta definir a questão; o americano tenta respondê-la.. Tudo isso pode ser resumido numa hipotética tradução de um monólogo de Hamlet. No jargão de negócios americano, o monólogo provavelmente seria ‘Ser ou não ser? Bem. Vamos votar’. Um francês diria ‘Ser ou não ser. Eis a questão. Mas a questão está mal colocada’...”

Desta forma, pode-se definir a comunicação na França como sendo de alto contexto Hickson e Pugh (1995), isto é, a maior parte da informação está na pessoa, e em pressupostos implícitos; a mensagem depende de quem está falando, a expressão corporal é muito importante, os textos utilizam um vocabulário rico.

Hofstede (1991, p. 133) relata um exemplo típico desta característica cultural francesa, ao relatar uma experiência educacional entre uma turma composta por pessoas de diferentes nacionalidades destaca que:

“Discutir um estudo de caso em francês levava a discussões intelectuais elevadas e estimulantes, mas poucas conclusões práticas. Quando o mesmo caso era discutido em inglês, a discussão não ia longe sem que alguém dissesse “So what?” e a classe tentava se tornar pragmática”.

2.2.5.4 Cultura norte-americana

O povo norte americano se caracteriza por uma baixa distância de poder. Nas classificação de Hofstede (1991) para esta dimensão cultural, os Estados Unidos são o 40º colocado entre 53 países quanto à distância existente nas relações de poder. Isto deve-se até mesmo pelo tipo de colonização do país, dos ideais de liberdade e do sonho americano de independência e acentuado individualismo (Allen, 1972).

Hofstede (1991) afirma que as teorias de liderança norte-americanas tendem a ser baseadas em subordinados com um nível médio de necessidade de dependência de seus

superiores, não tão elevada, não tão baixa, a idéia é a da administração participativa, onde os chefes conduzem a situação, envolvendo os seus subordinados nas decisões.

Os Estados Unidos é o país com o mais alto grau de individualismo entre todos aqueles (53 países) estudados por Hofstede (1991) figurando como o primeiro da lista de classificação dos países quanto à presença desta dimensão cultural. Este é um valor cultural extremamente arraigado no país. “A maioria dos americanos acredita que o individualismo é positivo e uma das raízes da prosperidade de seu país” (Hofstede, 1991, p. 71). Desta forma, Hickson e Pugh (1995) definem as relações de trabalho nos EUA como impessoais, onde a privacidade é muito valorizada.

Os EUA também são caracterizados por ser um país masculino. Ele é o 15º classificado entre 53 países no *ranking* de Hofstede (1991) que mensura esta característica. Hofstede (1991) comenta, por exemplo, que nas culturas masculinas desde criança se aprende a admirar o forte: não é coincidência que os heróis populares fictícios criados nos Estados Unidos sejam Batman, Rambo e o próprio *Superman*. Hickson e Pugh (1995) definem os americanos como assertivos e competitivos.

Quanto à aversão à incerteza, os Estados Unidos apresentam alta tolerância à ambiguidade. Num *ranking* que mensura o grau de aversão a incerteza Hofstede (1991) classificou os EUA em 46º lugar entre os 53 países estudados.

Quanto à orientação no tempo é um país voltado para o curto prazo, no *ranking* apresentado por Hofstede (1991). Mensurando o grau de orientação para o longo prazo, os EUA figuram entre os últimos países da lista – 17º classificado entre 23 países estudados. Já Hickson e Pugh (1995) definem os americanos como orientados para o futuro, onde o tempo é visto como um recurso finito, daí o famoso ditado “*time is money*”. Estes autores definem os americanos como voltados para metas. Suas decisões são rápidas e objetivas:

“O tempo é para ser controlado e explorado. O tempo é visto de uma forma linear, estendido ao futuro (...) uma vez que não há tempo gasto em ambiguidade, a clareza vem da pesquisa, modelagem numérica e dados calculados (...) Não é por acidente que na primeira metade do século XX esta cultura caminhou para a Administração Científica, relacionada com o nome de Frederick Taylor, para o qual tempo e esforço eram para ser salvos por dar-se aos empregados instruções precisas sobre o que fazer, como fazer, e, precisamente, quando fazer” (p.60)

Uma das características culturais mais marcantes dos norte-americanos é a visão pragmática das coisas e o acurado senso prático. O sistema filosófico norte-americano é o pragmatismo (Allen, 1972). Um exemplo disto é o de um termo puramente americano, o

know-how “... a expressão *know-how* foi cunhada em 1857, esclarecendo a natureza do norte-americano (...) não chegou à Inglaterra senão durante a Segunda guerra mundial. O *know-how* não é fácil de definir, mas implica um tipo específico de mentalidade, de largo alcance, empírica, que vê como aplicar o conhecimento fundamental para fins práticos e imediatos. Pensa em termos de técnicas e tecnologia, em modos de fazer as coisas e em pô-las a funcionar com eficiência” (Allen, 1972, p. 69).

Hickson e Pugh (1995) definem a comunicação norte americana como de baixo contexto, isto é, a maior parte da informação é explícita, clara e específica, as pessoas emitem mensagens “econômicas”, sucintas. As regras e procedimentos são colocadas por escrito, de forma sucinta e objetiva.

Outra marcante característica é a importância dada ao sucesso material, que encontra suas raízes no calvinismo, que compõe uma das correntes de pensamentos mais importantes desde a colonização dos Estados Unidos. Allen (1972, p. 23) ao descrever a história da formação do povo norte-americano evidencia que a “crença na relação entre salvação e sucesso econômico era acompanhada pela crença no seu inverso: a falta de êxito na vida de um homem era evidência de sua rejeição por Deus”. Junto a isso, a presença de uma certa superioridade moral, herança dos puritanos que colonizaram o país, e a defesa, a qualquer custo do *american way of life*, que poderia vir a ser ameaçado por algum agente externo (Allen, 1972).

Esse *american way of life* inclui, além da importância do sucesso financeiro, o mito do vencedor x o perdedor (*looser*) o vencedor é aquele homem livre, que é empreendedor, arrisca, constrói seu próprio destino. Incluem-se como fortes valores o da livre concorrência, da competição (Allen, 1972; Janssens, Brett e Smith, 1995). Hickson e Pugh (1995) definem os americanos como otimistas, realizadores (um termo que expressa bem esta idéia é o de *achievement*). A performance financeira nas organizações é muito valorizada. Eles arriscam e investem muito na carreira. Administrar é visto como algo desafiador.

O quadro 9 busca reunir as principais características culturais do Brasil, da França e dos Estados Unidos.

CARACTERÍSTICAS CULTURAIS	BRASIL	FRANÇA	ESTADOS UNIDOS	REFERÊNCIAS UTILIZADAS
<i>Distância de poder</i>	Grande distância de poder	Grande distância de poder	Baixa distância de poder	Hofstede (1991)
<i>Individualismo x coletivismo</i>	Coletivista	Individualista	Individualista	Hofstede (1991)
<i>Masculinidade x feminilidade</i>	Feminino	Feminino	Masculino	Hofstede (1991)
<i>Aversão à incerteza</i>	Alta aversão à incerteza	Alta aversão à incerteza	Baixa aversão à incerteza	Hofstede (1991)
<i>Orientação para curto/ longo prazo segundo Hofstede (199)</i>	Orientação para longo prazo	-	Orientação para o curto prazo	Hofstede (1991)
<i>Orientação no tempo (presente-passado-futuro)</i>	Orientados para o presente	Orientados para o passado	Orientados para o futuro	Hickson e Pugh (1995)
<i>Tempo visto como finito ou infinito</i>	Tempo visto como finito	Tempo visto como infinito	Tempo visto como finito	Hickson e Pugh (1995)
<i>Pessoalidade ou impessoalidade nas relações de trabalho</i>	Pessoalidade, visão política das organizações	Pessoalidade, visão política das organizações	Impessoalidade, zelo pela privacidade	Hickson e Pugh (1995)
<i>Velocidade das decisões</i>	Decisões rápidas	Decisões rápidas	Decisões rápidas	Hickson e Pugh (1995).
<i>Lógica</i>	-	Dedutiva	Indutiva	Hofstede (1991); Baligh (1994)
<i>Com. de baixo ou alto contexto</i>	-	Comunicação de alto contexto	Comunicação de baixo contexto	Hickson e Pugh (1995)
Outras características culturais importantes	“Lógica relacional”: culto ao intermediário	Intelectualismo e amor à filosofia, ao debate intelectual	Pragmatismo	Da Matta (1986); Amado e Vinagre Brasil apud Baligh (1994); Allen (1972); Hofstede (1991); Hickson e Pugh (1995)
	Aversão ao conflito Flexibilidade Cordialidade	“Culto” à burocracia	Valorização do sucesso material, <i>american way of life</i>	Amado e Vinagre Brasil apud Baligh (1994); Anastassopoulos et al. (1991); Allen (1972); Hickson e Pugh (1995)
	Familismo	Valorização da Qualidade de vida	Empreendedorismo, livre concorrência	Triandis (1982); Baligh (1994); Allen (1972); Janssens, Brett e Smith (1995); Hickson e Pugh (1995); Minc (1991)
	Trabalho é visto como algo sacrificante	Valorização da auto-realização pessoal	Assertivos, competitivos	Da Matta (1986); Hofstede (1991); Hickson e Pugh (1995)
	Sociedade marcada pela hierarquia, baixa mobilidade social	Poder centralizado	Administração participativa, delegação	Da Matta (1986); Hickson e Pugh (1995); Hofstede (1991)

Quadro 9: As principais características culturais do Brasil, da França e dos Estados Unidos

2.3 EXPERIÊNCIA DECISÓRIA

Nesta seção, busca-se estudar a questão da Experiência Decisória, sua definição e variáveis relacionadas, especialmente para que se possa ter subsídios para a análise dos dados, verificando como o nível de experiência decisória do indivíduo influencia a sua percepção sobre o processo decisório.

2.3.1 Em busca de uma definição de experiência decisória

A experiência decisória poderia ser definida como a vivência do indivíduo quanto à tomada de decisões. Todas as pessoas, desde a mais tenra idade, tomam decisões a cada momento de suas vidas, decisões mais ou menos importantes, com maior ou menor grau de complexidade. Contudo, o que torna um indivíduo um decisor “mais capacitado” que os demais? Vários fatores podem influenciar esse “*background*” decisório, tais como: a idade, o tempo de trabalho, o nível gerencial, o tipo de decisão tomada (operacionais, táticas, estratégicas), entre outros. Taylor (1975, p.74) ressalta que:

“Menos atenção tem sido dada à influência das capacidades do decisor em sua ‘abordagem’ na tomada de decisão. Claramente, os decisores diferem na sua capacidade em desempenhar tarefas de tomada de decisão, e as teorias sobre decisão poderiam, com grande ganho, levar essas diferenças em consideração”.

Diferentes aspectos inerentes à questão da experiência têm sido tratados pela literatura. Segundo Kirschenbaum (1992, p. 344), “existe um grande corpo de pesquisa documentando diferenças entre novatos e especialistas”. Normalmente estas comparações levam em consideração a experiência em termos de anos de atuação em uma determinada função, idade e nível educacional. Essa mesma autora, tendo realizado uma pesquisa sobre a influência da experiência em estratégias de captação de informação para tomada de decisão, considera o “nível de experiência” como sendo “relacionado com a habilidade de integrar informações relevantes e tomar decisões competentes” (Kirschenbaum, 1992, p. 344).

Prietula e Simon (1989) estudaram a questão dos peritos (*experts*) e argumentam: “*Expertise* envolve mais do que conhecimento de uma miríade de fatos. *Expertise* é baseada num profundo conhecimento dos problemas que continuamente surgem num trabalho particular. É acumulada durante anos de experiência” (Prietula e Simon, 1989, p. 120-121).

Driver et al. (1990) ao estudarem os cinco estilos decisórios por eles definidos (vide seção 2.1.4), relacionaram alguns fatores “biográficos” do indivíduo que influenciam o seu estilo decisório, tais como: idade, nível de educação, entre outros. Esses autores falam em um

management level: “em muitas companhias, *management level* pode ser formalmente definido por quantas tomadas de decisão você realiza. O escopo de suas decisões - a quantidade de pessoas e eventos por elas afetados - é uma medida particularmente importante de sua posição em gerenciamento” (Driver et al., 1990, p. 2). Davis e Olson (1987), que, com a experiência adquirida, o tempo de tomada de decisão tende a ser menor.

A questão da Experiência Decisória envolve a vivência do indivíduo e sua educação, entendida de uma forma abrangente: “a educação consiste num processo pelo qual o indivíduo adquire novos valores, reconstrói a sua experiência e aumenta o grau de compreensão sobre si próprio e sobre a realidade em que vive. Assim o processo educacional ocorre em todos os momentos da vida de um indivíduo em contato com o mundo que o rodeia. A aquisição de novos conhecimentos se dá de forma assistemática, em conversas, leituras, experiências de trabalho, atividades culturais ou mesmo de lazer.” (Motta, 1996).

Contudo, apesar de ter-se encontrado diversas informações sobre a questão da experiência decisória, até o momento não se conseguiu encontrar uma definição mais precisa na literatura, e sim, referências sobre variáveis que influenciam e indicam o nível de experiência individual em tomada de decisão (apresentadas na seqüência). Em razão disto, foi elaborado uma definição de experiência decisória que será utilizada no âmbito desta dissertação, para fim de análise dos dados, visando ajudar a compor diferentes perfis dos decisores.

2.3.2 A definição de experiência decisória no contexto da pesquisa

Com base na literatura estudada, agruparam-se então diversos conceitos que buscam indicar o nível de experiência decisional, gerencial ou individual, chegando-se a um conjunto de variáveis que, na opinião da equipe de pesquisa do projeto global, após vários debates, acredita-se que dizem respeito diretamente ao nível de experiência decisória do indivíduo. Diante disso, elaborou-se a seguinte definição de experiência decisória a ser utilizada:

Experiência decisória é um conjunto de habilidades adquiridas através de diferentes vivências e experiências do indivíduo, que dizem respeito à sua idade, formação (nível educacional, vivência em outros países ou regiões), experiência profissional (tempo de trabalho, experiência gerencial, nível hierárquico do decisor, tipos de decisões tomadas - operacionais, táticas, estratégicas), responsabilidades administrativas (número de funcionários sob responsabilidade, participação em processos de seleção de pessoas). Essas vivências acima mencionadas, entre outras, formam a "bagagem" decisória do indivíduo, de forma a torná-lo um decisor mais ou menos experiente. (Macadar et al., 1997; Zanela, Freitas e Becker, 1998).

A definição acima apresentada não tem, absolutamente, a pretensão de conseguir expressar de uma forma definitiva o que seja Experiência Decisória (ED). Este é, com certeza, um conceito por natureza de difícil definição e mensuração. Muitas outras variáveis que dizem respeito à ED não são contempladas por essa definição, especialmente as variáveis contingenciais, as situações de decisão mais complexas que certos indivíduos enfrentaram com mais frequência, enquanto que outros talvez nem tanto. A intenção é que essa definição expresse as variáveis consideradas como indicadoras da ED nesta dissertação, de forma a deixar clara qual a concepção adotada para fins de análise e interpretação dos dados. Por tratar-se de um estudo de natureza exploratória, espera-se poder colaborar com novos elementos sobre a experiência decisória, a partir das variáveis apresentadas, as quais se tem condições de sondar de acordo com o instrumental de coleta de dados que se possui, e a partir dos elementos que se conseguiu levantar até o momento sobre esse tema.

A seguir cada uma das variáveis consideradas como indicadoras da experiência decisória (variáveis estas sondadas pela pesquisa) são descritas e detalhadas.

2.3.3 Variáveis indicadoras da experiência decisória

A partir da definição de experiência decisória no contexto da dissertação de pesquisa, descreve-se de forma mais detalhada cada uma das variáveis que a indicam.

➤ Idade

A idade do decisor é considerada um componente importante relacionado à sua experiência decisória (Driver et al., 1990; Taylor, 1975). Taylor (1975) realizou uma pesquisa que concluiu que os decisores mais velhos tendem a buscar um volume maior de informações ao tomar suas decisões, o que indica a influência da idade na performance decisional.

Jenkins (1983) e também Davis e Olson (1987), ao elencarem diferenças individuais para verificar a satisfação com sistemas de informações, citam a variável idade como uma variável a ser considerada. Da mesma forma, a idade é considerada como uma determinante da experiência individual nas pesquisas de Kirschbaum (1992), Taylor (1975) e Iselin (1990).

➤ Nível educacional

É o nível de educação formal do decisor: básica, superior, pós-graduação, etc. (Kirschbaum, 1992; Driver et al., 1990). O nível de conhecimentos adquiridos através da

educação formal pode colaborar para a elevação do nível de experiência decisória, pois esses conhecimentos servem de subsídios que podem guiar o indivíduo em diferentes situações de tomada de decisão.

➤ Vivência em outros países ou regiões

A vivência em diferentes culturas (Driver et al., 1990) indica, de uma forma ou de outra, uma experiência de vida por parte do decisor, em contato com visões diferentes de mundo. É a vivência em outros contextos, outros valores, que acrescentam à sua experiência de vida, e conseqüentemente, à sua experiência decisória.

➤ Tempo de trabalho

Independentemente dos níveis hierárquicos ocupados pelo decisor, a experiência de trabalho colabora para uma maior experiência decisional. A vivência profissional do decisor não pode ser ignorada na avaliação de sua experiência decisória. Driver et al. (1990) consideram o tempo de trabalho como uma das variáveis que influenciam o estilo e a performance do decisor, assim como Kirschembaum (1992), Taylor (1975) e Iselin (1990).

➤ Experiência gerencial

A experiência gerencial são os anos de atividade de um indivíduo como gerente/executivo (Prietula e Simon, 1989; Taylor, 1975; Motta, 1996). Prietula e Simon (1989) colocam que, quanto maior a atividade de tomada de decisão em nível gerencial, maior a experiência em tomada de decisão. Tal atividade gera um aprendizado em termos de tomada de decisão, que faz com que os decisores mais experientes tenham uma performance diferenciada, considerando suas atividades como gestores.

➤ Nível hierárquico do decisor

O nível hierárquico do decisor correspondente ao nível das decisões tomadas: estratégicas, táticas ou operacionais (Kirschenbaum, 1992; Driver et al., 1990; Kendall e Kendall, 1991; Anthony, 1965). A lógica indica que, quanto mais estratégicas são as decisões tomadas, maior a experiência do decisor, que vivencia situações mais complexas, o que exige uma performance mais avançada, e a vivência de tomada de decisões de maior vulto.

➤ Tipo de decisões tomadas (operacionais, táticas e estratégicas)

Um dos melhores indicadores da experiência decisória é o tipo de decisões tomadas,

quais sejam: decisões operacionais, táticas ou estratégicas (Anthony, 1965, apud Freitas, Becker, Kladis e Hoppen, 1997). Muito embora pelo nível hierárquico do decisor possa-se ter uma idéia dos níveis das suas decisões, muitas vezes, dependendo das particularidades da estrutura organizacional de cada organização o nível hierárquico pode não abranger os tipos de decisões que se espera. Por exemplo: em uma pequena empresa, o diretor da mesma toma decisões desde as mais operacionais até as mais estratégicas. Da mesma forma, em uma grande empresa, um gerente, devido a uma estrutura altamente burocratizada, pode vir na verdade a tomar decisões em sua maioria de cunho operacional.

O que realmente irá pesar nestes casos é o tipo de decisão tomada, e não o nível hierárquico do indivíduo. Daí a importância de considerar particularmente o nível das decisões como um todo tomadas pelo decisor.

➤ Número de funcionários sob responsabilidade

O número de funcionários sob a responsabilidade do decisor é um outro indicador do seu nível de experiência decisória (Driver et al., 1990). Esse fator indica que, quanto maior o número de funcionários sob a responsabilidade do decisor, maior é a responsabilidade do mesmo ao tomar suas decisões, pois estas afetam um maior número de pessoas. Isto gera maior complexidade na tomada de decisão, o que exige uma performance diferenciada por parte do decisor, contribuindo para o acréscimo na sua experiência decisória.

➤ Participação em processo de seleção de pessoas

A realização ou não, pelo decisor, da tarefa de selecionar pessoas é considerada como indicadora da experiência em tomada de decisões, pois esta atividade é tida como uma situação de tomada de decisão de uma certa complexidade, já que exige ponderação de diversos aspectos profissionais e humanos, que necessitam do discernimento do decisor (Freitas, Macadar e Moscarola, 1996; Driver et al., 1990; Kirschenbaum, 1992).

A questão da experiência decisória merece uma investigação ainda maior, que deverá ser realizada na seqüência da pesquisa. Todas as variáveis acima apresentadas deverão ser utilizadas quando da avaliação da experiência decisória dos indivíduos nas diferentes culturas onde a pesquisa deverá ser aplicada.

O quadro 10 apresenta um resumo das variáveis que indicam a experiência decisória.

VARIÁVEL DE EXPERIÊNCIA DECISÓRIA	DESCRIÇÃO	REFERENCIAL
<i>Idade</i>	Idade do decisor	Driver et al.(1990); Taylor (1975); Jenkins (1983); Iselin (1990); Davis & Olson, (1987); Kirschenbaum (1992)
<i>Nível educacional</i>	Nível de educação formal do decisor: básica, superior, pós-graduação, etc.	Kirschenbaum (1992); Driver et al. (1990)
<i>Vivência em outros países ou regiões</i>	Vivência em diferentes culturas, visões diferentes de mundo	Driver et al. (1990)
<i>Tempo de trabalho</i>	Tempo de trabalho (em anos) do decisor	Driver et al. (1990); Taylor (1975); Jenkins (1983); Iselin (1990); Kirschenbaum (1992);
<i>Experiência gerencial</i>	Anos de atividade como gerente/executivo	Prietula e Simon (1989); Taylor (1975); Motta (1991)
<i>Nível hierárquico do decisor</i>	Correspondente ao seu cargo na organização: gerente, diretor, presidente, etc.	Kirschenbaum (1992); Driver et al. (1990); Kendall e Kendall (1991); Anthony (1965)
<i>Tipo de decisões tomadas</i>	Decisões: operacionais, táticas ou estratégicas	Anthony (1965)
<i>Funcionários sob responsabilidade</i>	Número de funcionários sob a responsabilidade do decisor	Driver et al. (1990)
<i>Participação em processo de seleção de pessoas</i>	A realização ou não, pelo decisor, da tarefa de selecionar pessoas para trabalhar em sua equipe	Freitas, Macadar e Moscarola (1996); Driver et al. (1990); Kirschenbaum (1992)

Quadro 10: Variáveis relacionadas à experiência decisória

Concluída a revisão de literatura relacionada aos temas da pesquisa, na seção seguinte passa-se à definição da metodologia utilizada, chegando-se, por fim, à análise dos dados propriamente dita.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, relata-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa: o método utilizado, os instrumentos de pesquisa e o perfil da amostra adotada.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa utilizado é o de pesquisa *survey*. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993) a pesquisa *survey* “é um meio de captar informações sobre características, ações ou opiniões de um grande grupo de pessoas, referentes a uma população”. Este método apresenta, entre outras, as seguintes características:

- o propósito é produzir descrições quantitativas de alguns aspectos da população estudada; é um método quantitativo;
- é o principal meio de coletar informações, através de perguntas pré-definidas e estruturadas;
- geralmente é coletada sobre uma parte da população.

Ao contrário do estudo de caso e da experimentação, a *survey* envolve o exame de um fenômeno em uma variedade de cenários naturais, e é apropriada quando:

- a questão central sobre o fenômeno é “O que está acontecendo?” - o quê, quanto, como e porquê;
- o controle das variáveis dependentes e independentes não é possível ou desejável;
- o fenômeno de interesse precisa ser estudado em seu ambiente natural;
- o fenômeno de interesse ocorre no presente ou em passado recente.

Pinsonneault e Kraemer (1993) classificam a *survey* ainda quanto ao seu propósito:

- Survey usada para exploração: é realizada com a intenção de ganhar familiaridade com algum tópico e tentar levantar alguns conceitos preliminares a respeito dos mesmos, novas dimensões e possibilidades da população de interesse;
- Survey para descrição: pretende descobrir quais situações, eventos, atitudes ou

opiniões estão ocorrendo em uma determinada população;

- Survey para explanação: é usada quando se deseja testar teorias e relações causais; procura por relações entre variáveis, e não só a relação, mas a direção desta relação (se há um relacionamento positivo ou negativo).

A *survey* realizada é de caráter exploratório. A natureza do instrumental de pesquisa, com questões de cunho quantitativo e qualitativo (este aspecto sendo predominante), permitiu explorar diversos aspectos relacionados ao processo decisório sob a influência da cultura e da experiência decisória, e pretende-se que através dos resultados desta pesquisa possam surgir novos elementos a respeito da temática abordada, que por sua vez poderão levar à elaboração de novas questões de pesquisa dentro desse contexto. Sua finalidade está em acordo com o que propõe Gil (1994, p. 44):

“As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores (...) pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato.”

Pinsonneault e Kraemer (1993) destacam que se teriam três principais elementos-chave para a avaliação da qualidade de uma pesquisa *survey*, de acordo, obviamente, com os objetivos da pesquisa em questão (se é uma pesquisa exploratória, descritiva ou explanatória, por exemplo) e em função do tema da pesquisa:

- (1) Desenho de pesquisa: o desenho da pesquisa é adequado ao tema, ao fenômeno que se deseja estudar? As opções são a pesquisa *cross-sectional* (somente uma medição) ou longitudinal (medir pelo menos duas vezes o mesmo fenômeno em tempos diferentes);
- (2) Amostragem: a grande questão diz respeito à representatividade da amostra em relação à população que se deseja estudar. Dependendo dos objetivos da pesquisa, exige-se maior ou menor grau de erro amostral. Também existe a questão da aleatoriedade (que pode garantir uma amostra realmente representativa da população) mas uma condição que é quase impossível de se conseguir com perfeição;
- (3) Método de coleta de dados: é importante definir com precisão qual a unidade de análise (se o indivíduo, o grupo, a organização..); qual o método para coleta de dados, entre outros elementos. Todos esses cuidados na coleta de dados irão influenciar não só os resultados da pesquisa (maior credibilidade). Tem-se também a questão da triangulação, isto é, coletar dados através de multimétodos, instrumentos

diferentes de mensuração, possibilitando apanhar maiores informações através da pesquisa e aprofundar o conhecimento sobre os dados coletados.

A *survey* foi realizada através de corte transversal (Hoppen et al., 1997), sendo que todos os detalhes referentes ao perfil da amostra e o método de coleta de dados utilizado são descritos no item 3.3.

Especificamente quanto à questão do caráter qualitativo versus quantitativo de pesquisa, conforme já colocado anteriormente, considera-se que, apesar da *survey* ser um método fundamentalmente quantitativo, a presente pesquisa guarda elementos qualitativos pela natureza do instrumental de pesquisa, formado por um conjunto de instrumentos que lançam mão de diversas questões de cunho qualitativo (questões abertas-texto, discursos, citação de palavras, resolução de caso).

Na sequência esses instrumentos são descritos, bem como esclarecida a sua forma de concepção e validação.

3.2 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para a coleta de dados foram utilizados os instrumentos concebidos e validados na primeira fase do projeto de pesquisa global (Macadar, 1998)⁵. Na sequência, apresentam-se informações básicas sobre a concepção e validação desses instrumentos de pesquisa, bem como de sua ordem de aplicação. Os instrumentos são descritos em suas finalidades e características.⁶

3.2.1 A concepção e validação dos instrumentos de pesquisa e de sua ordem de aplicação

Tendo em vista que a primeira fase do projeto de pesquisa dentro do qual insere-se esta dissertação, consistiu na elaboração e validação dos instrumentos de pesquisa e de sua ordem de aplicação, a intenção desta seção é apenas trazer à pauta informações básicas sobre esse conjunto de instrumentos, sendo que todas as informações sobre o mesmo encontram-se em Macadar (1998).

3.2.1.1 *Concepção dos instrumentos de pesquisa*

Primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas que se desejava pesquisar, buscando identificar pesquisas similares que fornecessem questões para a

5 Os instrumentos de pesquisa encontram-se no anexo 2.

6 Para maiores informações sobre a concepção e validação dos instrumentos de pesquisa aqui descritos, ver Freitas et al. (1996), Macadar et al. (1997) e Macadar (1998).

composição do instrumento de coleta de dados. Desta maneira, elaborou-se um rascunho inicial, o qual foi submetido a uma "comissão de juizes", ou seja, uma equipe de trabalho formada especialmente para elaborar os instrumentos definitivos. Esta comissão esteve reunida em 8 sessões, com duração em torno de 2 horas cada. A comissão então elaborou e analisou cada questão do conjunto de instrumentos e, após diversas alterações realizadas (normalmente via consenso do grupo), chegou-se ao conjunto de instrumentos como um todo. Assim, foi possível realizar uma *validação de face* dos instrumentos de pesquisa.

Através de uma intensa revisão bibliográfica e de debates entre os pesquisadores envolvidos no projeto de pesquisa, concluiu-se que um conjunto distinto de instrumentos de coleta de dados tornaria a pesquisa mais robusta, em termos de condições de análise.

Deste modo, foram estabelecidos o conjunto formado pelos cinco diferentes instrumentos de coleta de dados, sendo eles:

- (1º) Instrumento de associação de palavras;
- (2º) Instrumento de composição de frases;
- (3º) Case;
- (4º) Escala de percepção cultural-decisional
- (5º) Escala sócio-demográfica

3.2.1.2 *Descrição dos instrumentos de pesquisa*

Os instrumentos de coleta de dados são a seguir apresentados em suas principais características e finalidades, visando fornecer uma visão geral do instrumental de pesquisa.

➤ Instrumento 1 - associação de palavras - Este instrumento é uma adaptação dos denominados métodos projetivos (ou "não estruturado disfarçado" - Mattar, 1994) analisados por Selltiz et al. (1965). Uma variação da técnica de associação de palavras (incluída no rol das técnicas verbais) foi empregada por Murray e Morgan (apud Selltiz et al., 1965). Eles a denominaram de "técnica de associação de idéias", pedindo ao indivíduo que respondesse sobre assuntos como comunismo, religião, fornecendo o adjetivo mais expressivo que encontrassem. Deste modo, este instrumento pode ser considerado uma variação desta técnica. O objetivo deste instrumento é que o respondente evoque adjetivos, substantivos e verbos relacionados com o assunto tomada de decisão, e, por fim, crie uma definição pessoal sobre decisão. Para isso, foi criada uma situação-estímulo, tal como Selltiz et al. (1965) sugerem: o respondente é convidado a imaginar-se na condição de um empresário que vende produtos relacionados com tomada de decisão. Este empresário está montando seu estande em

uma feira, e deve afixar palavras nas paredes, palavras estas que expressem suas idéias a respeito de decisão (o “produto” que ele está vendendo). Por fim, é solicitado ao respondente que crie um *slogan* com a sua definição de tomada de decisão; este *slogan* irá compor um “painel” a ser colocado na entrada do seu estande.

Questões centrais pesquisadas por este instrumento - Através da abstração do conceito de decisão, pretende-se obter a convicção do indivíduo sobre o processo decisório, tendo-se então elementos para depreender a aplicação (ou não) do modelo de Simon (1947) por parte dos respondentes. Para isso são utilizadas, na análise dos dados, técnicas de análise lexical (Bardin, 1977).

Vantagens e desvantagens do instrumento - Selltiz et al. (1965, p. 336) citam como uma das vantagens da aplicação deste tipo de método o fato de poder “fornecer informações mais amplas do que um questionário, ou até mesmo que uma entrevista de questões abertas”. Contudo, os mesmos autores apresentam (p. 363) algumas fraquezas relacionadas com a validade deste método: “... na maioria das técnicas projetivas, não estão especificadas com detalhes as regras para a transformação dos dados em escalas de avaliação (...) pelo menos em sua forma atual, os testes sacrificam a precisão e a eficácia no interesse da exatidão e da profundidade”. Para superar tais fraquezas, foram elaborados outros instrumentos que permitem uma complementação das variáveis estudadas. Straub (1989) também aconselha a utilização de múltiplas formas de avaliação do construto, ou seja, apresentar diversas e diferentes questões para comprovação do mesmo. Deste modo, os instrumentos que seguem, além de contemplar outras variáveis, têm o intuito de complementação.

➤ Instrumento 2 - composição de frases

Este instrumento pode igualmente ser considerado uma variação dos métodos projetivos abordados por Selltiz et al. (1965). Neste caso, foi adaptada a técnica por eles denominada de “conclusão de frases”, a qual intitulou-se “composição de frases”. É apresentada ao respondente a seguinte questão: “Gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma decisão qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal como profissional”. Desta forma, o respondente é levado a refletir sobre o processo decisório baseado em uma situação concreta de tomada de decisão por ele vivenciada.

Questões centrais pesquisadas por este instrumento - Através de análises qualitativas será possível verificar a aplicação (ou não) de um modelo de processo decisório. Esta é a questão central explorada por este instrumento. Para a análise das respostas, são utilizadas

técnicas de análise de conteúdo⁷.

➤ Instrumento 3 - case

O case é um instrumento que coloca o respondente frente a uma determinada situação de tomada de decisão. Para tal, solicita-se que o mesmo se coloque no lugar de um decisor. Ele deve decidir sobre o problema apresentado, oferecendo sugestões ou soluções.

Questões centrais pesquisadas por este instrumento - O objetivo principal deste instrumento é colocar o respondente diante de uma situação “concreta” de decisão e verificar como provavelmente ele reagiria. Deste modo, os demais instrumentos recebem informações adicionais, visando uma compreensão maior do tema pesquisado.

Vantagens do instrumento - Este instrumento utiliza-se do Método Projetivo, já que reflete a opinião e a reação do respondente, colocando-o no lugar de outra pessoa. Esta técnica é justificada por Selltitz et al. (1965, p. 340) da seguinte forma: “a suposição aqui é que o respondente talvez hesite em expressar opiniões críticas ou impopulares como sendo suas, porém as colocará nos lábios de outras pessoas”. As análises dos dados coletados via este instrumento também recorrem às técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 1977).

➤ Instrumento 4 - escala cultural-decisional

Este instrumento é constituído de um questionário com 27 perguntas, nas quais estão implícitos conceitos sobre cultura, processo decisório e experiência decisória. As questões foram elaboradas a partir de uma revisão da literatura. Para cada tema (e conseqüentemente para cada uma das questões apresentadas) existe um referencial teórico específico.

Questões centrais pesquisadas por este instrumento - Os principais temas explorados foram: as variáveis culturais presentes no processo decisório, com base especialmente nas 5 dimensões culturais de Hofstede (vide seção 27.2.4); os valores pessoais do respondente (sondados por questão indireta), questões sobre o processo decisório segundo as fases propostas por Simon (vide seção 2.1.1.2), e questões relacionadas com o nível de experiência decisória do respondente (vide capítulo 2.3).

➤ Instrumento 5 - escala sócio-demográfica

Este instrumento é composto por um questionário com 21 perguntas (idade, sexo, formação, cidade, idiomas, tempo de trabalho, etc.). Seu objetivo é coletar dados sócio-

⁷ Sobre análise de conteúdo e análise lexical ver: Bardin (1977); Moscarola (1993 e 1994); Freitas, Cunha e Moscarola (1996 e 1997); Freitas, Moscarola e Jenkins (1998); Freitas, Moscarola e Zanela (1998);

demográficos inerentes ao decisor e à organização com a qual ele mantém vínculo.

Questões centrais pesquisadas por este instrumento - Um dos principais objetivos é traçar o perfil-tipo do decisor, visando também avaliar o seu nível de experiência. Para isto, especialmente neste instrumento, encontram-se questões consideradas indicadoras desta variável. Outro objetivo importante deste instrumento é explorar os dados referentes às chamadas camadas de cultura definidas por Hofstede (vide seção 2.2.3).

A figura 10 resume o conjunto de diferentes instrumentos de coleta de dados utilizados.

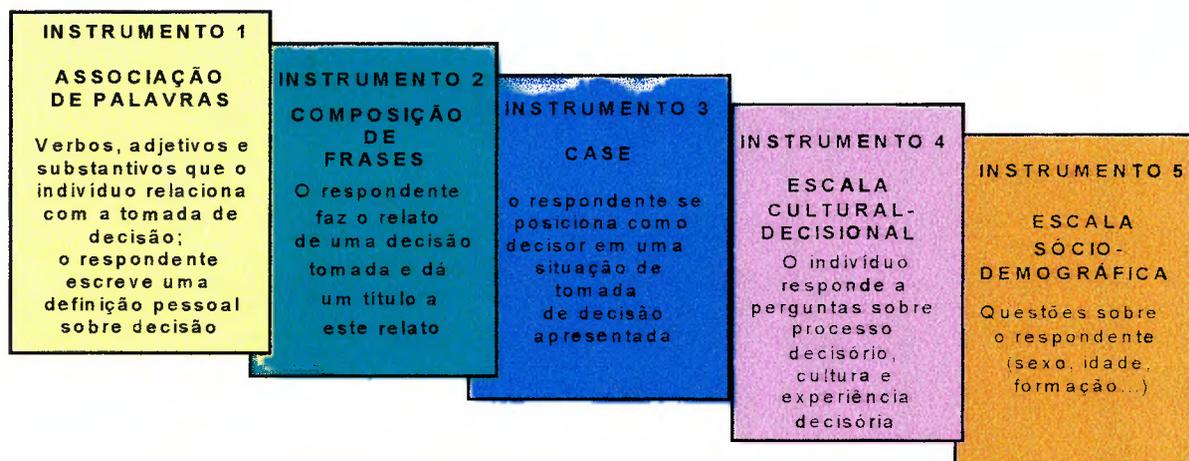


Figura 10: O conjunto de instrumentos de coleta de dados da pesquisa

3.2.1.3 *Validade e fidedignidade dos instrumentos de pesquisa*

Cada questão que compõe o instrumental de pesquisa teve sua elaboração não só ancorada na revisão da literatura realizada, mas também na troca de conhecimentos entre as equipes de pesquisadores brasileiros (GESID-PPGA/EA/UFRGS) e franceses (IUP-Univ. Savoie). Foram realizadas diferentes aplicações piloto em cada país, com instrumentos iniciais e bem reduzidos, bem como foram discutidos os temas a serem considerados. Na sequência, foram realizadas 2 missões de trabalho de parte a parte, e principalmente uma “comissão de juizes” apreciou item por item, questão por questão, escala por escala, enfim, cada termo utilizado foi cuidadosamente discutido, investigando-se e analisando-se prós e contras, tentando-se detectar a existência de algum tipo de viés ou de ambigüidade ou ainda de tendenciosidade, chegando-se ao extremo de testar e de modificar 9 vezes uma mesma questão-escala. Além disso, foram realizadas pré-aplicações dos instrumentos (nas quais se testou também a sequência de aplicação) onde os respondentes foram questionados a respeito da clareza e acessibilidade dos instrumentos de pesquisa. A partir das sugestões destes

respondentes foram feitas melhorias nos instrumentos, obtendo-se por fim um retorno positivo.

As questões e escalas, semânticas, de frequência ou de concordância, foram até mesmo avaliadas quanto ao que poderia ser considerado pelo respondente como uma resposta “politicamente correta”. Como três dos pesquisadores engajados no processo tinham vivenciado por longo período culturas como a americana e a francesa, já foram considerados desde o início aspectos que poderiam distorcer a compreensão de respondentes daqueles países, no que diz respeito às escalas ou questões.

Desta forma, todos os instrumentos de pesquisa foram validados através desta chamada *validação de face - ou de conteúdo* - (Sampieri, 1991; Nachimias e Nachimias, 1996).

Quanto à questão da *fidedignidade*, aplicou-se o chamado *teste-reteste* (Barbetta, 1994; Richardson, 1985; Gil, 1994) no instrumento 4 (escala cultural-decisional), já que este instrumento, basicamente quantitativo, composto por uma maioria de perguntas escalares, era o único passível deste tipo de procedimento de cálculo de fidedignidade.

Para testar a fidedignidade deste instrumento (composto basicamente por escalas ordinais) foram utilizados dois tipos de coeficientes de correlação: os coeficientes de Spearman (nas respostas a cada pergunta) e Pearson (nas médias das respostas para cada construto), de forma complementar e confirmatória. Aplicou-se um teste reteste com o intervalo de 1 semana entre a 1ª e a 2ª aplicação, junto a um grupo formado por 54 alunos da graduação.

Mensurando-se a fidedignidade com o coeficiente de Spearman, obteve-se um coeficiente médio de 0.59, o que de acordo com a literatura a respeito de medidas de fidedignidade em estudos exploratórios é um resultado satisfatório (Nunnally apud Peter 1979). O recomendado para pesquisas desse caráter é que se obtenha um coeficiente de fidedignidade entre 0.5 a 0.6.

Utilizando-se o coeficiente de Pearson nas médias de respostas de cada construto, comparando os resultados no teste e no resteste, obteve-se um coeficiente médio do instrumento de 0.64, coeficiente ainda mais alto em relação ao de Spearman, o que corrobora o fato de que o instrumento 4, de forma geral, mostrou-se fidedigno.

3.2.1.4 *Validação da seqüência de aplicação dos instrumentos*

Uma das questões a serem observadas, quando utiliza-se um conjunto de instrumentos de coleta de dados, é a contaminação de um instrumento pelo outro. Augras (1970, p.156) define esta problemática: “deve-se fugir, o quanto possível, do chamado efeito do contágio, ou seja, à influência da pergunta precedente sobre a seguinte”. Selltiz et al. (1965, p. 662) também demonstraram preocupação com este efeito indesejado, sugerindo ao pesquisador o seguinte questionamento: “há probabilidade de que a resposta à questão seja influenciada pelo teor das questões anteriores? As questões anteriores criam uma certa atmosfera ou expectativa que possa influenciar as respostas para esta questão?”.

Tratando-se da aplicação de um conjunto de distintos instrumentos de pesquisa, essa preocupação tornou-se ainda mais pertinente. Quando do término da fase de concepção dos instrumentos de pesquisa, o passo seguinte foi buscar definir qual a seqüência correta para a sua aplicação. Analisando-os de forma cuidadosa, a equipe do projeto chegou à seguinte hipótese: embora um instrumento eventualmente exerça ou receba algum tipo de “contaminação” junto aos demais, existiam, entre os instrumentos elaborados, os chamados “contaminadores”, que tendiam mais a contaminar os demais do que a sofrer uma contaminação e também existiam os instrumentos “contaminados”, mais expostos ao efeito da contaminação do que exercendo uma ação contaminadora. A partir destas suposições, elaborou-se uma pretensa “seqüência de aplicação ideal”.

Para comprovar que essa ‘seqüência ideal’ era realmente a mais adequada, foram feitos pré-testes dos instrumentos com diferentes combinações de seqüência de aplicação (P. ex.: instrumento 1 seguido do 2, após 2 seguido do 1; 3 seguido do 4 e 4 seguido do 3). Essas diferentes seqüências foram testadas e comparadas quanto aos seus resultados, buscando-se evidências de contaminações em cada uma delas. Por fim, através do uso de testes estatísticos e análises qualitativas, comprovou-se que a ordem inicialmente proposta era a mais adequada, considerando-se que, embora uma pequena “contaminação” possa ocorrer devido à utilização de vários instrumentos, a ordem escolhida é a mais correta, tendo em vista que não apresentou evidências de contaminação.

3.2.1.5 *A construção de versões dos instrumentos de coleta de dados para outros idiomas*

Uma vez que os instrumentos foram concebidos em português e validados em âmbito local, partiu-se para a elaboração das versões dos mesmos para o idioma francês e para o inglês. Alguns cuidados foram tomados buscando minimizar eventuais distorções de

terminologia e expressões entre os idiomas.

Pesquisando-se a literatura a respeito de pesquisas do tipo *cross cultural* (Graham et al., 1994), verificou-se que o processo de versão dos instrumentos de coleta de dados é um passo crucial para o sucesso das mesmas.

Werner e Campbell (apud Graham et al., 1994, p. 81) argumentam que “a principal questão de cada tradução é produzir o equivalente cultural de um instrumento”. Graham et al. (1994) alertam para o perigo das imperfeições nas versões, argumentando que é praticamente impossível conseguir uma versão totalmente idêntica à original.

Para diminuir este viés, alguns autores (Ishman, 1996; Igbaria e Zviran, 1996; Graham et al., 1994) propõem a chamada tradução inversa (*back translation*), isto é, fazer uma versão do instrumento de pesquisa e logo após traduzir esta versão para o idioma original. Outro recurso encontrado na literatura é a confecção de mais de uma versão do instrumento para o idioma desejado, podendo-se comparar possíveis falhas cometidas pelos tradutores, estes devendo ser “nativos” do idioma visado.

O procedimento adotado para a elaboração das versões francesa e inglesa dos instrumentos de pesquisa já descritos se deu através da escolha de dois tradutores nativos de diferentes regiões:

- Versão francesa: dois tradutores franceses de regiões diferentes, vivendo no Brasil há pelo menos 5 anos;
- Versão inglesa: dois tradutores, um inglês nativo e um americano nativo.

Cada um desses tradutores elaborou uma versão própria do questionário para seu idioma de origem, sem conhecimento das demais versões. A partir de cada uma das versões feitas pela dupla de tradutores, um brasileiro nativo com bom conhecimento do outro idioma analisou as duas versões, transformando-as numa única. Na versão francesa, a partir das duas versões feitas, um professor-pesquisador da equipe (tendo morado na França durante 4 anos) transformou-as, com algumas adaptações, na versão francesa oficial. O mesmo procedimento foi adotado com relação à versão inglesa: um outro professor-pesquisador da equipe (4 anos de vivência nos EUA) elaborou a versão final no idioma inglês.

Dessa forma, buscou-se diminuir ao máximo o viés em relação ao idioma. Contudo, cabe ressaltar que as versões francesa e inglesa não foram validadas na França ou nos Estados Unidos, uma vez que não houve condições para tal. Considera-se no entanto, que os respondentes dos respectivos países não manifestaram maiores dificuldades de preenchimento do questionário, não relacionando possíveis falhas em razão do idioma.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS⁸

Nesta seção, é demonstrada a operacionalização das variáveis sondadas pela pesquisa, relacionadas aos três principais conceitos envolvidos: decisão, cultura e experiência decisória. Cada construto elaborado é definido, com as questões que o compõem, bem como o referencial teórico adotado.

Para melhor compreensão da operacionalização das variáveis, em cada questão apresentada define-se a qual dos 5 instrumentos de pesquisa ela pertence, utilizando-se a seguinte convenção:

Convenção	
AP	⇒ Instrumento Associação de Palavras (Instrumento 1)
CF	⇒ Instrumento Composição de Frases (Instrumento 2)
C	⇒ Instrumento Case (Instrumento 3)
ECD	⇒ Instrumento Escala Cultural-decisional (Instrumento 4)
ESD	⇒ Instrumento Escala Sócio-demográfica (Instrumento 5)
*	⇒ N° da questão/Instrumento

3.3.1 Construto processo decisório

Quanto ao processo decisório, foram utilizadas duas abordagens: a primeira delas consiste no que denominou-se “exploração da decisão”, onde foram utilizados instrumentos qualitativos e questões que buscaram levantar a percepção dos respondentes sobre a decisão de forma não-estruturada. A segunda abordagem consistiu na elaboração de construtos compostos por questões quantitativas, baseadas em conceitos mais específicos.

3.3.1.1 Construto exploração da decisão

Nas respostas às questões deste construto se buscou verificar não só os aspectos que o respondente associa de forma espontânea à decisão, mas também verificar nestes dados qualitativos a ocorrência ou não do modelo de processo decisório de Simon (1947). Este construto é composto pelas seguintes questões:

⁸ Muito embora a operacionalização das variáveis devesse, pela lógica, ser explicitada anteriormente à definição do instrumento final de pesquisa, optou-se aqui por relatá-la a *posteriori*, tendo em vista que foram utilizados 5 diferentes instrumentos de coleta de dados.

Palavras

Nesta etapa, gostaríamos que você escrevesse algumas palavras que você associa espontaneamente à idéia de decisão. Por favor, responda escrevendo as palavras que lhe vêm naturalmente à mente. Nosso intuito é conhecer algumas palavras que lhe vêm à mente a respeito de decisão. Para auxiliá-lo nesta tarefa, você poderia imaginar, por exemplo, que você é um empresário que vende serviços e produtos oriundos de conhecimento e experiência em tomada de decisão. Você está indo a uma feira para expor seus produtos e serviços em um estande. Você irá, agora, enfeitar este estande com palavras que evoquem idéias a respeito da tomada de decisão; isto será feito para chamar a atenção dos visitantes para o seu produto, sem a necessidade de se falar com eles!

QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Você irá, portanto, escrever, em uma das paredes, alguns verbos que vêm à sua mente para evocar a decisão; ...	1/ AP	ED1 verbo decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
... na outra parede alguns adjetivos que evocam essa idéia e....	2/ AP	ED2 adjetivo decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limitada • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
...na última parede..., substantivos que evocam a idéia de tomada de decisão.	3/ AP	ED3 substantivo decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
Imagine agora que você deverá colocar, na entrada do seu estande, um painel com uma definição sobre o que você acredita ser uma tomada de decisão. Sua definição se tornará o slogan da sua empresa, devendo passar exatamente a idéia que você tem a respeito do ato de decidir.	4/ AP	ED4 slogan	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.

Uma decisão

Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma decisão qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional.

QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Escreva sobre uma decisão que você tomou.	1/ CF	ED5 relato próprio	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
Que título você daria ao relato que você acabou de escrever ?	2/ CF	ED6 título do relato	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.

Estudo de caso

Nesta etapa, apresentamos uma situação de tomada de decisão. Pedimos, por favor, que você se coloque no lugar da pessoa que deve decidir, dizendo-nos como **Você** agiria naquela situação. Não há uma resposta correta para o caso apresentado. Apresente a solução ou sugestão que você considerar como sendo a mais acertada, e, se possível, quais os **passos** que você seguiu até chegar à mesma. Para responder, use o formulário oferecido após o texto do caso.

QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Coloque-se no lugar do Superintendente para Assuntos Estudantis e ofereça uma sugestão ou solução à questão referenciada;	1/C	ED7 case-solução	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
Se possível, mencione e justifique rapidamente os principais passos que você seguiu até chegar à sugestão ou solução acima citada;	2/C	ED8 case-passos	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.

Os demais construtos apresentados na sequência consistem em questões estruturadas, quantitativas.

3.3.1.2 Construto objetividade/subjetividade da decisão

A questão da objetividade-subjetividade na tomada de decisão diz respeito ao estilo decisório do indivíduo. Este construto é composto pelas seguintes questões:

CONSTRUTO OBJETIVIDADE/SUBJETIVIDADE DA DECISÃO (OSD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERENCIAS
Normalmente suas decisões são tomadas ... Objetivamente (com base em dados) 1 2 3 4 5 subjetivamente (com base em impressões)	8/ ECD	OSD1 Objetivo/ subjetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório • Jarroson, 1994 ⇒ cálculo x ideologia • Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) ⇒ sistemático x intuitivo • Kendall e Kendall, 1991 ⇒ estilo analítico x heurístico • Motta (1996) ⇒ razão x intuição
Normalmente suas decisões são ... racionais 1 2 3 4 5 emocionais	10/ ECD	OSD2 racional/ emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório • Jarroson, 1994 ⇒ cálculo x ideologia • Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) ⇒ sistemático x intuitivo • Kendall e Kendall, 1991 ⇒ estilo analítico x heurístico ⇒ razão x intuição • Motta (1996) ⇒ razão x intuição
As suas decisões são tomadas com base em números. raramente 1 2 3 4 5 Frequente mente	19/ ECD	OSD3 base em números	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório • Jarroson, 1994 ⇒ cálculo x ideologia • Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) ⇒ sistemático x intuitivo • Kendall e Kendall, 1991 ⇒ estilo analítico x heurístico • Motta (1996) ⇒ razão x intuição

3.3.1.3 Construto velocidade da decisão

A questão da velocidade das decisões tomadas também diz respeito ao estilo decisório do indivíduo. Esse aspecto foi sondado através de uma questão única:

CONSTRUTO VELOCIDADE DA DECISÃO (VD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas decisões são tomadas ... rapidamente 1 2 3 4 5 lentamente	9/ECD	VD1 velocidade da decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório • Davis e Olson, 1987 ⇒ custo da dec. (experiência x tempo) • Jarrosson, 1994 ⇒ gestão do tempo

3.3.1.4 Construtos relacionados ao modelo de processo decisório de Simon (1947)

O modelo de processo decisório adotado pela pesquisa é o modelo de Simon (1947). Desta forma, elaboraram-se dois construtos compostos de questões quantitativas que também procuraram avaliar a ocorrência desse modelo. As etapas/aspectos sondados são: concepção e *feedback*.

CONSTRUTO CONCEPÇÃO - SIMON (CD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	14/ ECD	CD2 conseqüências conhecidas	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Davis e Olson, 1987 ⇒ avaliação de alternativas
As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	16/ ECD	CD3 Concepção	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Davis e Olson, 1987 ⇒ avaliação de alternativas
CONSTRUTO FEEDBACK (FEE)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Após ter tomado uma decisão você "volta atrás". raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	15/ ECD	FEE1 feedback depois	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.
Após ter analisado várias alternativas você "volta atrás" procurando identificar outras antes de decidir. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	22/ ECD	FEE2 feedback antes	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit

3.3.2 Construto cultura

No construto sobre cultura se buscou avaliar as dimensões da cultura nacional segundo Hofstede (1991) e, da mesma forma, elaboraram-se questões procurando classificar os respondentes de acordo com as camadas culturais (Hofstede, 1991).

3.3.2.1 As dimensões da cultura nacional

Cada construto apresentado na sequência busca avaliar as 5 dimensões da cultura nacional (Hofstede, 1991): aversão à incerteza, distância de poder, individualismo-coletivismo, masculinidade-feminilidade e orientação para curto-longo prazo.

CONSTRUTO AVERSÃO À INCERTEZA (AI)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ... seguras 1 2 3 4 5 arriscadas	11/ECD	CD1 seguras/ arriscadas	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente? pouco tempo 1 2 3 4 5 muito tempo (até a aposentadoria)	12/ECD	AI1 estabilidade	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	20/ECD	OT2 prevenção Imprevistos	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	21/ECD	AI2 tensão/ nervosismo	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa. discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente	25/ECD	AI3 quebra de regulamentos	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados. discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente	26/ECD	AI4 administrador com respostas	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza

CONSTRUTO DISTÂNCIA DE PODER (DP)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Você considera o estilo decisório de seu superior direto como sendo ... autocrático 1 2 3 4 5 democrático (autoritário) (consultativo)	6/ ECD	DP1 estilo decisório superior	• Hofstede, 1991 ⇒ distância de poder
Antes de tomar uma decisão o seu superior direto considera a opinião de subordinados. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	18/ ECD	DP2 opinião subordinados	• Hofstede, 1991 ⇒ distância de poder
Nas situações de decisão você teme demonstrar seus desacordos com seus superiores. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	23/ ECD	DP3 desacordo com superiores	• Hofstede, 1991 ⇒ distância de poder

CONSTRUTO INDIVIDUALISMO-COLETIVISMO (IC)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas decisões são tomadas ... individualmente 1 2 3 4 5 coletivamente	3/ECD	IC1 individual/ coletivo	• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. individualismo • Driver et al, 1990 ⇒ estilo de decisório
Você considera <u>o seu</u> estilo decisório como sendo ... autocrático 1 2 3 4 5 democrático (autoritário) (consultativo)	7/ECD	IC2 estilo decisório próprio	• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. individualismo
Ao tomar suas decisões você consulta seus familiares. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	13/ ECD	IC3 familismo	• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. Individualismo
Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	17/ ECD	IC4 opinião da equipe	• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. individualismo

CONSTRUTO MASCULINIDADE-FEMINILIDADE (MF)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Ainda que a situação apresentada a seguir seja totalmente irreal, imaginária, procure se posicionar e responder à seguinte questão: SE você tivesse filhos em idade de casar e SE você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria? (cite pelo menos 3 características)	27/ ECD	MF1 valores culturais	• Hofstede, 1991 ⇒ mascul. vs. feminili.

CONSTRUTO ORIENTAÇÃO PARA CURTO-LONGO PRAZO (OT)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são ... orientadas para 1 2 3 4 5 orientadas para o o futuro (longo presente prazo) (curto prazo)	2/ECD	OT1 orientação tempo	• Hofstede, 1991 ⇒ orientação para longo vs. curto prazo
Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	20/ ECD	OT2 prevenção imprevisto	• Hofstede, 1991 ⇒ longo vs. curto prazo, e aversão à incerteza

3.3.2.2 As camadas culturais

As questões apresentadas na sequência buscaram avaliar a que camadas culturais pertence o respondente (sexo, idade, formação, etc.), dentro do conceito de Hofstede (1991). Contudo, cabe ressaltar que estas questões também compõem um bloco de perguntas de caráter sócio-demográfico sobre o respondente, e uma delas - a idade - também é utilizada para a avaliação da experiência decisória do indivíduo.

É importante lembrar que a variável-chave em relação a camadas culturais (adotada pela pesquisa) é a nacionalidade dos respondentes, uma vez que o conceito de cultura adotado é restrito à cultura nacional.

QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Qual a sua origem? cidade _____ ...	1/ESD	CC1a cidade origem	<ul style="list-style-type: none"> Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (país de origem e grupo regional)
País _____		CC1b país origem	<ul style="list-style-type: none"> Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (país de origem e grupo regional)
região _____		CC1c região origem	<ul style="list-style-type: none"> Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (país de origem e grupo regional)
Sexo: 1.() masculino 2.() feminino	2/ESD	CC2 sexo	<ul style="list-style-type: none"> Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (gênero sexual)
Idade: _____ anos	3/ESD	CC3 idade	<ul style="list-style-type: none"> Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (geração) Jenkins, 1983 ⇒ variável demográfica: idade Driver et al., 1990 experiência Prietula e Simon, 1989 ⇒ experiência Davis e Olson, 1987 ⇒ tempo tomada decisão Taylor, 1975 ⇒ tempo tomada decisão
Você participa assiduamente das atividades de algum grupo religioso? 1.() sim. Qual? _____ 2.() não	4/ESD	CC4 participação religiosa	<ul style="list-style-type: none"> Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (grupo religioso)
Principal formação de nível superior (ou técnico) realizada ou em realização (resposta única, por favor): 1.() ciências exatas e da terra 5.() ciências agrárias 2.() ciências biológicas 6.() ciências sociais aplicadas 3.() engenharias 7.() ciências humanas 4.() ciências da saúde 8.() lingüística, letras e artes	5/ESD **	CC5 principal formação	<ul style="list-style-type: none"> Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (principal formação profi.) Classificação para o Banco de Currículos CNPq
Na sua infância, qual(is) o(s) idioma(s) que a sua família falava? _____	6/ESD	CC7 idioma infância	<ul style="list-style-type: none"> Hofstede, 1991 ⇒ camadas de cultura (grupo lingüístico)
Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna? 1.() sim. Qual(is)? _____ 2.() não	7/ESD	CC8 idiomas conhecidos	<ul style="list-style-type: none"> Hofstede, 1991 ⇒ convivência cultural
A <u>atividade principal</u> que <u>você</u> realiza no seu dia-a-dia é relacionada com (resposta única, por favor): 1.() produção 5.() pesquisa & desenvol. (P&D) 2.() vendas/marketing 6.() administração geral e RH 3.() contabilidade/finanças 7.() compras 4.() informática 8.() outra	16/ESD **	CC6 atividade da pessoa	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Experiência profissional Pesquisa Nacional/IBGE, 1989

** ⇒ estas duas questões formam variável relacionada a camada "profissão"

3.3.3 Construto experiência decisória

As variáveis apresentadas na sequência buscaram avaliar o nível de experiência decisória do indivíduo.

QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas decisões são ... Operacionais (rotineiras) 1 2 3 4 5 táticas/estratégicas (com impacto a longo prazo)	4/ECD	EXPI nível decisional	<ul style="list-style-type: none"> • Kirschenbaum, 1992 ⇒ função exercida • Kendall e Kendall, 1991 níveis hierárquicos • Prietula e Simon, 1989 • Driver et al., 1990 ⇒ experiência gerencial
Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	24/ ECD	EXP2 seleciona pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ fatores que influenciam o estilo decisório • Kirschenbaum, 1992 ⇒ atividades executadas
Idade: _____ anos	3/ ESD	CC3 idade	<ul style="list-style-type: none"> • Taylor, 1975 ⇒ tempo tomada decisão • Jenkins, 1983 variável demográfica: idade • Driver et al., 1990 experiência • Davis e Olson, 1987 ⇒ tempo tomada decisão
Você já passou mais de 2 meses ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país? 1. () sim. Onde? _____ 2. () não	8/ ESD	EXP3 morar fora	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ vivência em diferentes culturas
Há quanto tempo você trabalha? _____ ano(s)	9/ ESD	EXP4 tempo serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Prietula e Simon, 1989 tempo de experiência • Kirschenbaum, 1992 ⇒ tempo de experiência • Jenkins, 1983 ⇒ variável demográfica: ocupação • Motta (1996) ⇒ tempo de trabalho • Taylor, 1975 ⇒ tempo tomada decisão
Há quanto tempo você está ocupando (ou quanto tempo você ocupou) um cargo de nível gerencial? _____ anos. Qual o cargo? _____	10/ES D	EXP5a (anos) ⇒ experiência gerencial EXP5b (cargo) ⇒ nível hierárquico	<ul style="list-style-type: none"> • Prietula e Simon, 1989 • Taylor, 1975 • Davis e Olson, 1987 • Jenkins, 1983 ⇒ variável demográfica: ocupação • Motta (1996) ⇒ tempo de trabalho
Quantos funcionários você tem sob sua responsabilidade direta? _____ pessoas	17/ES D	EXP6 nº funci. s/ responsab.	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ efeito decisões
Formação: graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, etc...		EXP7 nível educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ nível educacional

Uma vez que as principais variáveis relacionadas à pesquisa foram explicitadas, parte-se para a definição da metodologia de coleta de dados e o perfil da amostra utilizada.

3.4 METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS E PERFIL DA AMOSTRA

A unidade de amostragem adotada é o indivíduo, uma vez que a pesquisa visa estudar o comportamento de decisores em diferentes culturas e níveis de experiência decisória, sem restrições de idade ou sexo. Tendo em vista que todos os indivíduos são decisores, para os objetivos da pesquisa, considerou-se como população-alvo (Barbetta, 1994) os decisores envolvidos em atividades (práticas e educacionais) de negócios, comerciais ou administrativas. Este grupo inclui: gerentes, executivos de empresas e estudantes de cursos na área de gestão.

O método adotado para a escolha da amostra foi o não-probabilístico por conveniência. A amostra foi escolhida pelo critério de acessibilidade, considerando que os respondentes junto aos quais a pesquisa foi aplicada puderam ser contatados com certa facilidade. A forma de contato se deu através das atividades de ensino realizadas pelos pesquisadores envolvidos no projeto de pesquisa maior, financiado pelo CNPq.

Cabe aqui uma ressalva, no tocante à representatividade da amostra adotada. Como o método de amostragem é o não-probabilístico por conveniência, considera-se que a representatividade da amostra em relação à população não pode ser rigorosamente observada (Alreck e Settle, 1995; Henry, 1990; Fink, 1995; Gil, 1994).

No caso da amostra escolhida, os decisores fazem parte de um grupo em específico, os de indivíduos que realizam curso educacional - graduação e pós-graduação, podendo não representar os demais indivíduos da população-alvo - gerentes/executivos que não estão realizando cursos de educação formal, outras pessoas envolvidas em atividades de negócios, comerciais ou administrativas, com diferentes níveis educacionais e perfil sócio-econômico.

Portanto, as conclusões resultantes da análise dos dados a partir desta amostra selecionada não podem ser generalizadas para todos os elementos da população-alvo, fornecendo apenas o perfil da amostra especificamente escolhida.

Com base na literatura (Chéron e Zins, 1984), e por ponderação dos meios e contatos existentes para a coleta dos dados, obteve-se uma amostra de 285 respondentes, sendo 103 do Brasil, 102 da França e 80 dos Estados Unidos (quadro 11).

País	No. cit.	Freq.
Brasil	103	36%
França	102	36%
EUA	80	28%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 11 : Os respondentes por país

Foram utilizadas duas formas de preenchimento do questionário. Na primeira, os executivos e gerentes acessados através dos cursos de pós-graduação e os acadêmicos de graduação, mestrado e doutorado em gestão (83% dos respondentes) levaram o questionário para preenchimento em casa. Na segunda forma, os questionários foram aplicados nas salas de aula dos respectivos cursos de gestão, com a supervisão dos responsáveis pelos mesmos, envolvendo 17% dos respondentes.

Tipo coleta	No. cit.	Freq.
Em casa	237	83%
Assistida	48	17%
Por Internet	0	0%
Por correio	0	0%
Outra	0	0%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 12: Formas de preenchimento do questionário

Os quadros 13 e 14 demonstram as respectivas cidades e regiões onde a pesquisa foi aplicada.

Cidades	No. cit.	Freq.
Porto_Alegre_RS_Brasil	34	12%
Interior_RS_Brasil	22	8%
Aracaju_SE_Brasil	34	12%
Rio_e_SP_Brasil	13	5%
Valence_RhA_França	12	4%
Grenoble_RhA_França	38	13%
Annecy_SA_França	52	18%
Washington_DC_EUA	22	8%
Baltimore_MD_EUA	38	13%
Tuscaloosa_AL_EUA	20	7%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 13: Cidades de aplicação da pesquisa

Regiões	No. cit.	Freq.
Sul_do_Brasil	56	19%
Sudeste_do_Brasil	13	5%
Nordeste_do_Brasil	34	12%
Savoie_França	52	18%
Alpes_França	50	18%
Sudeste dos EUA	20	7%
Nordeste dos EUA	60	21%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 14: Regiões de aplicação da pesquisa

Os dados foram coletados nas seguintes cidades (quadro 13): no Brasil: Aracaju, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo; e uma sub-amostra de cidades no interior do Rio Grande do Sul (diferentes regiões do estado - 22 respondentes). Na França: Annecy, Valence e Grenoble. Nos Estados Unidos: Baltimore (Maryland), Washington D.C. e Tuscaloosa (Alabama).

Como pode ser observado, as amostras não são segmentadas de forma homogênea por regiões dentro dos países. Naturalmente surge o questionamento de como, diante disso, pode-se estudar a questão cultural, diante de um público específico e sem se computar a questão das culturas regionais.

Buscando-se elementos para esse questionamento, destaca-se que Hofstede (1991), tendo realizado sua pesquisa sobre culturas nacionais nas filiais da IBM em cerca de 50 países, adverte:

“A princípio pode parecer surpreendente que funcionários de uma multinacional - um tipo muito especial de pessoas - possam servir para identificar diferenças em sistemas de valores nacionais. Contudo, de um país para o outro eles representam amostras com perfil semelhante, sendo similares em todos os aspectos, exceto nacionalidade, o que faz o efeito das diferenças de nacionalidade em suas respostas destacarem-se claramente.” (Hofstede, 1991, p. 13).

Isto demonstra que, embora tendo-se escolhido um público específico (que a princípio poderia não se considerar representativo da população), fatores relacionados à questão da nacionalidade vieram à tona. Hofstede (1991) ainda adverte posteriormente, ao tratar das dimensões da cultura nacional (no caso o individualismo x coletivismo):

“Os graus de individualismo obviamente variam dentro dos países tanto quanto entre eles, então é importante novamente basear os escores do país em amostras comparáveis entre um país e outro. As amostras da IBM ofereceram essa comparabilidade.” (Hofstede, 1991, p. 51).

Contudo, ressalta-se que os resultados da pesquisa somente podem ser atribuídos a esta amostra ora definida, não podendo ser generalizados para toda a população ou para todos os decisores de cada país, dada a limitação da mesma.

3.4.1 Perfil sócio-demográfico da amostra

A seguir são apresentados os dados que caracterizam o perfil dos respondentes da pesquisa, elencando os principais dados sócio-demográficos inerentes.

Dos 285 respondentes (vide quadro 15), 96% são alunos de pós-graduação (especialização), turmas formadas basicamente por gerentes e executivos, enquanto que 4% da amostra são estudantes de cursos de graduação, mestrado e doutorado, apresentando um

perfil mais acadêmico.

Nível educac.(P_G_S)	No. cit.	Freq.
Pós-graduação	273	96%
Graduação	12	4%
Segundo grau	0	0%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 15: O nível educacional dos respondentes

A maior parte dos respondentes (42%) se encontra na faixa dos 25 a 35 anos (figura 11). A idade média é de 30.38 anos, com desvio padrão de 7.74; a idade máxima é de 60 anos e a mínima de 20.

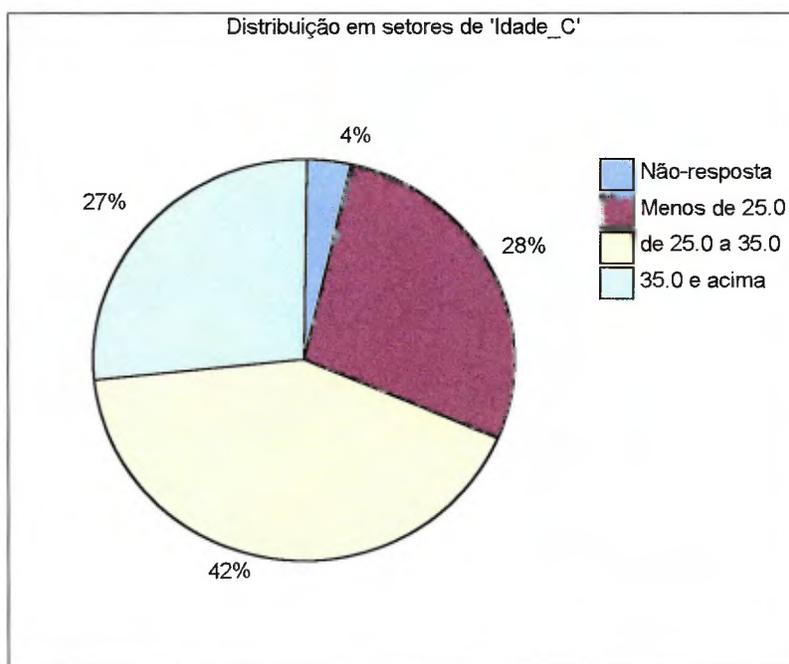


Figura 11: Idade dos respondentes

Existem algumas diferenças de idade em cada um dos três países (quadro 16):

Idade_C	Não-resposta	Menos de 25.0	de 25.0 a 35.0	35.0 e acima	TOTAL
País					
Brasil	6% (6)	14% (14)	49% (50)	32% (33)	100% (103)
França	3% (3)	41% (42)	25% (26)	30% (31)	100% (102)
EUA	3% (2)	29% (23)	54% (43)	15% (12)	100% (80)
TOTAL	4% (11)	28% (79)	42% (119)	27% (76)	100% (285)

Quadro 16: Idade dos respondentes por país

Como pode ser observado, boa parte dos franceses (41%) encontra-se na faixa dos que têm menos de 25 anos. Na faixa dos 25 a 35 está a maior parte dos brasileiros (49%) e americanos (54%). Os americanos, por sua vez, possuem o menor percentual de respondentes

de idade acima de 35 anos (apenas 15%). O quadro a seguir estabelece um comparativo da idade nos três países:

<i>PAÍS</i>	<i>IDADE</i>	
	Média	Desvio-padrão
Brasil	32.61	8.06
França	29.83	7.81
Estados Unidos	28.31	6.52
Geral	30.38	7.74

Quadro 17: As médias de idade em cada país

Muito embora as médias sejam semelhantes, pode-se concluir que os brasileiros são os que apresentam o maior número de « mais velhos », os americanos sendo no geral os « mais jovens » entre os três países.

A maioria da amostra é composta por homens: 64% (veja o quadro 18), sendo que 35% são mulheres. A distribuição de acordo com o gênero é praticamente igual entre os países (quadro 19).

Sexo	No. cit.	Freq.
Não-resposta	3	1%
Masculino	183	64%
Feminino	99	35%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 18 : Gênero na amostra

País	Sexo	Não-resposta	Masculino	Feminino	TOTAL
Brasil		2% (2)	61% (63)	37% (38)	100% (103)
França		1% (1)	62% (69)	37% (32)	100% (102)
EUA		0% (0)	73% (51)	26% (29)	100% (80)
TOTAL		1% (3)	61% (183)	35% (99)	100% (285)

Quadro 19: Gênero por país

A principal formação dos respondentes é Ciências Sociais Aplicadas (58%), incluindo Direito, Administração, Ciências Contábeis, Economia, Arquitetura, Comunicação, entre outros. Em segundo lugar as Engenharias (14%), e por fim as Ciências Exatas e da Terra, 10% (incluindo matemática, estatística, computação, física, química). Vide o quadro 20.

Principal formação	No. cit.	Freq.
Ciências sociais aplicadas	168	58%
Engenharias	41	14%
Ciências exatas e da terra	28	10%
Ciências humanas	20	7%
Ciências da saúde	8	3%
Linguística, letras e artes	2	1%
Ciências agrárias	2	1%
Ciências biológicas	2	1%
Não-resposta	14	5%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 20: A principal formação dos respondentes

Quanto ao tempo de trabalho dos respondentes, a maioria (47%) possui acima de 10 anos de experiência e 33% possuem até 10 anos de experiência (quadro 21).

Tempo trabalho_C	No. cit.	Freq.
Não-resposta	55	19%
menos de 5.0	51	17%
de 5.0 a 10.0	44	15%
de 10.0 a 15.0	58	20%
15.0 e acima	77	27%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 21: Tempo de trabalho dos respondentes

Contudo, assim como em relação à idade, existem diferenças significativas em relação ao tempo de trabalho dos respondentes em cada um dos três países (vide quadro 22).

Tempo trabalho_C	Não-resposta	menos de 5.0	de 5.0 a 10.0	de 10.0 a 15.0	15.0 e acima	TOTAL
Pais						
Brasil	7% (7)	13% (13)	14% (14)	25% (26)	42% (43)	100% (103)
França	36% (37)	14% (14)	12% (12)	16% (16)	23% (23)	100% (102)
EUA	14% (11)	30% (24)	23% (18)	20% (16)	14% (11)	100% (80)
TOTAL	19% (55)	17% (51)	15% (44)	20% (58)	27% (77)	100% (285)

Quadro 22: Tempo de trabalho dos respondentes em cada país

Verifica-se que 42% dos brasileiros declaram um tempo de trabalho de 15 anos ou mais, com 25% tendo de 10 a 15 anos de experiência (ao todo há 67% dos brasileiros com 10 anos de trabalho e acima). Já os franceses apresentam 36% de não-respostas em relação ao tempo de trabalho, o que, de acordo com o questionário, indica provavelmente que estes respondentes nunca ou pouco trabalharam. Por outro lado, 26% dos respondentes franceses declaram um tempo de trabalho de até 10 anos e 39% com 10 anos e acima. Quanto aos americanos, 30% declara possuir menos de 5 anos de trabalho, com 34% com 10 anos de trabalho e acima.

A análise das médias do tempo de trabalho em cada um dos 3 grupos facilita a compreensão dessas diferenças:

<i>PAÍS</i>	<i>TEMPO TRABALHO</i>	
	Média	Desvio-padrão
Brasil	14.27	8.46
França	11.57	7.58
Estados Unidos	8.51	6.93
Geral	11.78	8.11

Quadro 23 : As médias de tempo de trabalho em cada um dos três países

Da mesma forma como os brasileiros possuem a maior média de idade (32.61 anos), eles apresentam a maior média de tempo de trabalho (14.27). Os franceses apresentam, nesta questão, uma média praticamente igual à média geral (11.57 em relação a 11.78). Já os

americanos, que possuíam a menor média de idade (28.31), também apresentam a menor média de tempo de trabalho (8.51). Isso corrobora a condição de que os brasileiros são os «mais velhos», naturalmente, os mais experientes em relação ao tempo de trabalho. Os americanos, por sua vez, são os mais jovens entre os três grupos, possuindo menor tempo de trabalho.

Quanto à posição gerencial ocupada pelos respondentes, 40% ocupam ou ocuparam cargo de nível gerencial; 12% ocupam cargos de direção, e 7% ocupam outros cargos. Contudo, cabe considerar que o número de não-respostas a essa questão mostra-se bastante elevado: 41%.

Pode-se concluir, por fim, que 52% da amostra ocupa ou ocupou cargos de nível gerencial. Por outro lado, 47% da amostra não possui experiência gerencial, ou não possui experiência de trabalho.

Pos.gerencial(D-G-O)	No. cit.	Freq.
Não-resposta	115	41%
Gerência	114	40%
Direção	35	12%
Outros	21	7%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 24: Posição gerencial dos respondentes

Quanto ao tempo de atuação em atividades gerenciais, apesar do índice de não-respostas ter sido elevado (39%), pode-se verificar que 33% dos respondentes possui menos de 5 anos de experiência em cargo de gerência, 28% tendo 5 ou mais anos de experiência.

Tempo de gerente_C	No. cit.	Freq.
Não-resposta	112	39%
Menos de 5.0	93	33%
de 5.0 a 10.0	44	15%
10.0 e acima	36	13%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 25 : Tempo de experiência gerencial da amostra

Contudo, assim como a idade e o tempo de trabalho, o tempo de experiência em posição gerencial é diferente entre os três países (vide quadro 26). 42% dos brasileiros possui menos de 5 anos de experiência, assim como 51% dos americanos. Contudo, somente 15% dos americanos possui 5 anos de experiência gerencial ou mais. Já os franceses, apesar de 55% deles estarem incluídos nas «não-respostas», são os que apresentam o maior percentual dos que possuem experiência gerencial de 5 anos ou mais (37%, contra 30% de brasileiros e

15% de americanos). Aplicando-se teste de Qui-Quadrado (desconsiderando-se as não-respostas) tem-se uma diferença significativa entre os países (com $p=0.01\%$).

Tempo de gerente_C	Não-resposta	Menos de 5.0	de 5.0 a 10.0	10.0 e acima	TOTAL
País					
Brasil	28% (29)	32% (43)	17% (18)	13% (13)	100% (103)
França	55% (56)	9% (9)	21% (21)	16% (16)	100% (102)
EUA	34% (27)	31% (41)	6% (5)	9% (7)	100% (80)
TOTAL	29% (112)	33% (93)	15% (44)	13% (36)	100% (285)

Quadro 26: Tempo de experiência gerencial em cada um dos 3 países

Eis a análise das médias do tempo de experiência gerencial nos três grupos:

PAÍS	TEMPO DE EXPERIÊNCIA GERENCIAL	
	Média	Desvio-padrão
Brasil	5.58	4.64
França	7.87	4.49
Estados Unidos	4.09	4.29
Geral	5.79	4.70

Quadro 27 : As médias do tempo de experiência gerencial em cada um dos 3 países

Essa comparação mostra que os franceses são os que possuem a maior média em relação à experiência gerencial. Os brasileiros estão em acordo com a média geral (5.58 em relação a 5.79 do geral). Já os americanos possuem a menor média de experiência. É interessante notar que os franceses, em relação à idade e o tempo de trabalho se mantinham na média ; os brasileiros apresentavam a maior média, indicando maior experiência, contudo, em termos de experiência gerencial, isso não ocorre : os brasileiros possuem o maior tempo de trabalho, mas não o maior tempo de experiência gerencial. Os americanos mostram uma condição « coerente »: são os que apresentam menor idade média, menor tempo de trabalho e menor tempo de experiência gerencial.

Contraopondo-se a idade e o tempo de gerente, verifica-se que praticamente a totalidade dos respondentes que possuem menos de 25 anos têm menos de 5 anos de experiência em cargo gerencial (23%); da mesma forma os que respondentes que possuem de 25 a 35 anos concentram-se no menor tempo de gerência, mas em percentual maior em relação aos mais jovens (48%). Apenas 4% deles possuem 10 anos de experiência gerencial ou mais. Entre os que possuem 35 anos e acima, 38% têm 10 ou mais anos de gerência. Isto é, percebe-se uma relação entre idade e tempo de experiência gerencial. A correlação entre as duas variáveis é de 0.57. Contudo, essa correlação é menor do que a existente entre a idade e o tempo de trabalho, que é de 0.88. Aplicando-se teste de Qui-Quadrado (desconsiderando-se as não-respostas) denota-se essa relação (com $p=0.01\%$).

Tempo de gerente_C Idade_C	Não-resposta	Menos de 5.0	de 5.0 a 10.0	10.0 e acima	TOTAL
Não-resposta	73% (8)	0% (0)	9% (1)	18% (2)	100% (11)
Menos de 25.0	78% (60)	23% (18)	1% (1)	0% (0)	100% (79)
de 25.0 a 35.0	30% (36)	57% (57)	18% (21)	4% (5)	100% (119)
35.0 e acima	11% (8)	24% (18)	28% (21)	37% (29)	100% (76)
TOTAL	9% (112)	33% (93)	15% (44)	13% (36)	100% (285)

Quadro 28 : Tempo de experiência gerencial x idade

Da mesma forma, percebe-se uma relação entre o tempo de trabalho e o tempo de gerente (com $p=0.01\%$, aplicando-se o teste de Qui-Quadrado).

A maior experiência gerencial é daqueles que possuem maior tempo de trabalho (vide quadro 29). A correlação entre essas duas variáveis é de 0.50, não tão significativa quanto a correlação existente entre idade e tempo de trabalho (de 0.88).

Assim, pode-se perceber uma forte relação entre a idade dos indivíduos e sua experiência de trabalho, mas não entre a idade ou o tempo de trabalho em relação ao tempo de experiência gerencial.

Tempo de gerente_C Tempo trabalho_C	Não-resposta	Menos de 5.0	de 5.0 a 10.0	10.0 e acima	TOTAL
Não-resposta	95% (32)	5% (3)	0% (0)	0% (0)	100% (55)
menos de 5.0	37% (29)	43% (22)	0% (0)	0% (0)	100% (51)
de 5.0 a 10.0	30% (13)	47% (21)	20% (9)	2% (1)	100% (44)
de 10.0 a 15.0	14% (8)	43% (28)	26% (15)	12% (7)	100% (58)
15.0 e acima	13% (10)	25% (19)	26% (20)	36% (28)	100% (77)
TOTAL	9% (112)	33% (93)	15% (44)	13% (36)	100% (285)

Quadro 29: Tempo de experiência gerencial x tempo de trabalho

Quanto às características das organizações às quais pertencem ou pertenceram os respondentes, verifica-se que 43% provém de empresas de grande porte (com mais de 500 pessoas). Em segundo lugar, 24% pertencem às pequenas e micro-empresas, 15% trabalhando em empresas de médio porte. Quanto à natureza das organizações (vide quadro 31), a quase maioria (47%) dos respondentes trabalha ou já trabalhou em empresas privadas com fins lucrativos; 20% em empresas públicas, 9% em empresas privadas sem fins lucrativos e, por fim, 8% em empresas mistas.

Tamanho org (G-M-P)	No. cit.	Freq.
Grande (mais de 500 pessoas)	124	43%
Pequena/micro (menos de 100 pessoas)	67	24%
Média (de 100 a 500 pessoas)	43	15%
Não-resposta	51	18%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 30: Tamanho das organizações dos respondentes

Tipo org.	No. cit.	Freq.
Privada com fins lucrativos	135	47%
Pública	56	20%
Privada sem fins lucrativos	26	9%
Mista	22	8%
Não-resposta	46	16%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 31: Tipos de organizações dos respondentes

Somente 8% dos respondentes trabalham em empresas próprias ou de familiares. Quanto ao capital das organizações às quais pertencem os respondentes (quadro 32), 64% delas são formadas por capital nacional, 11% por capital misto e somente 7% de capital estrangeiro.

Capital org.	No. cit.	Freq.
Nacional	182	64%
Misto	32	11%
Estrangeiro	21	7%
Não-resposta	50	18%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 32: Capital das organizações dos respondentes

Quanto às atividades das organizações com as quais os respondentes mantém vínculo, 23% realizam prestação de serviços, 12% pertencem à indústria de transformação, 8% realizam atividades de comércio e 8% atividades educacionais. O quadro 33 demonstra as principais atividades realizadas.

Atividade org.	No. cit.	Freq.
Prestação de serviços	67	23%
Indústria de transformação	34	12%
Outra atividade	27	9%
Comércio de mercadorias	23	8%
Educacional	23	8%
Outras atividades industriais	20	7%
Indústria da construção	17	6%
Administração pública	10	4%
Transporte e comunicação	7	2%
Assistência social	5	2%
Agropecuária	2	1%
Não-resposta	50	18%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 33: Tipos de atividades das organizações

Quanto às atividades pessoais realizadas pelos respondentes junto às suas respectivas organizações, 18% realizam atividades relacionadas à vendas/marketing; 16% em administração geral e RH e 14% declaram « outras atividades ».

Atividade pessoal	No. cit.	Freq.
Vendas/marketing	51	18%
Administração geral e RH	45	16%
Outra	41	14%
Produção	27	10%
Pesquisa e desenvolvimento	23	8%
Contabilidade/finanças	21	7%
Informática	20	7%
Compras	5	2%
Não-resposta	52	18%
TOTAL OBS.	285	100%

Quadro 34: Atividades dos respondentes

Desta forma, é possível retratar, a partir das principais características verificadas, a condição sócio-demográfica dos respondentes através do seguinte quadro:

Características	Perfil sócio-demográfico da amostra	Diferenças significativas entre os países
Nível educacional	Pós-graduação (96%)	
Idade	Idade média 30 anos*	Os brasileiros têm a maior média de idade (33 anos); os americanos a menor (28 anos)*
Sexo	Maioria de homens (64%), com 35% de mulheres	
Principal formação	Ciências Sociais Aplicadas (59%) Engenharias (14%)	
Tempo de trabalho	Em média 11 anos*	Os brasileiros possuem a maior média de tempo de trabalho (14 anos); os americanos a menor (9 anos)*
Posição gerencial	52% da amostra ocupa ou ocupou cargos de nível gerencial. 47% não possui experiência gerencial, ou não possui experiência de trabalho	
Tempo de experiência gerencial	Em média 6 anos*	A França possui a maior média de experiência (8 anos); os Estados Unidos a menor (4 anos)*
Tamanho da organização com a qual mantém vínculo	Grande: 44% Pequeno/micro: 24%	
Tipo de organização	Privada c/fins lucrativos (47%) Pública (20%)	
Capital da organização	Nacional (64%) Misto (11%)	
Principal atividade da organização	Prestação de serviços (24%) Indústria de transformação (12%)	
Principal atividade pessoal	Vendas/marketing (18%) Administração geral e RH (16%)	

(*) As médias foram arredondadas. Ex : 7.50 \cong 8

Quadro 35: Perfil sócio-demográfico dos respondentes

3.5 METODOLOGIA DE ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Para maior entendimento dos resultados, inicialmente é detalhada a metodologia de análise dos dados qualitativos, especialmente aqueles originários dos instrumentos 1 (associação de palavras), instrumento 2 (composição de frases) e instrumento 3 (case).⁹

3.5.1 Análise das respostas ao instrumento 1 (associação de palavras)

Para a análise dos dados qualitativos, o primeiro desafio a ser enfrentado é a adequada codificação das informações. Segundo Holsti (apud Richardson et al., 1985), “a codificação é um processo pelo qual os dados brutos são sistematicamente transformados e agrupados em unidades que permitem uma descrição exata das características relevantes do conteúdo.”

Para a categorização das palavras (verbos, adjetivos, substantivos) relacionadas à decisão (instrumento 1), foi realizada uma análise lexical, que segundo Bardin (1977) pode ser definida como a classificação e contabilização pormenorizada das frequências de um vocabulário. Segundo o mesmo autor, a análise lexical é um tipo de análise que pode ser realizada dentro do contexto da análise de conteúdo. Desta forma, as palavras, de acordo com o seu significado, foram agrupadas em categorias para então se calcular a incidência de cada uma dessas categorias.

As palavras foram analisadas por um comitê formado pelos componentes da equipe de pesquisa: a mestrande e dois professores doutores, os dois tendo residido nos Estados Unidos (um deles por 4 anos, o outro por 1 ano) e um dos dois tendo residido na França por 4 anos. Os membros da equipe analisaram os dados individualmente.

Utilizando-se as palavras impressas em etiquetas auto-adesivas, cada um, separadamente, agrupou as palavras que percebeu como comuns, criando categorias para cada um dos grupos de palavras (verbos, adjetivos, substantivos) relacionados com a decisão. Os pesquisadores receberam folhas para a categorização das palavras no seguinte formato:

CATEGORIA:		
BRASIL	FRANÇA	EUA

No espaço abaixo do nome de cada país, eram coladas as palavras equivalentes àquela

determinada categoria, respeitando-se o idioma e o vocabulário de cada um. Veja o exemplo:

CATEGORIA: Fácil (adjetivos)		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Fácil	Claire	Easy
Simples	Facile	Simple
Clara	Serein	Solvable

Após cada pesquisador ter feito suas classificações separadamente, a equipe se reuniu e debateu cada grupo de palavras, e, dentro de cada um deles, cada categoria formada. Várias categorias elaboradas eram comuns sob o ponto de vista de cada pesquisador. Em caso de discordância, isto é, categorias diferentes, estas eram discutidas, com a argumentação de cada membro da equipe, chegando-se, por consenso, às categorias definitivas. Cabe mencionar que cada uma delas era ancorada em palavras que apresentaram maior frequência de citação.

Quanto ao tempo dedicado às análises, destaca-se que a análise individual de cada um dos 3 grupos de palavras (verbos, adjetivos e substantivos) levou em média 5 horas. Já para a análise conjunta (para se chegar a um consenso sobre cada um dos 3 grupos), foram realizadas 2 reuniões com cerca de 4 horas cada. Totalizando, a análise compreendeu ao todo cerca de 23 horas de trabalho de cada pesquisador, 8 destas horas em trabalho conjunto.

Cada classificação por grupos de palavras (verbos, adjetivos e substantivos) foi feita separadamente, isto é, não se buscou, forçosamente, utilizar as mesmas categorias para cada grupo de palavra, muito embora cada grupo tenha tido categorias em comum com os demais, dada a própria natureza das palavras descritas pelos respondentes. Para a criação de cada categoria em cada grupo de palavras, buscou-se observar algumas regras básicas que Bardin (1977) aponta como fundamentais na sua elaboração. As categorias devem ser:

- Homogêneas: não misturar “alhos-com-bugalhos”. Cada categoria diz respeito a uma idéia central exclusiva.
- Exaustivas: esgotar a totalidade do texto. Praticamente todas as palavras foram classificadas, muito embora alguns termos não comportem classificação.
- Exclusivas: um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado em duas categorias diferentes. Desta forma, cada palavra pertence a somente uma categoria.

⁹ Os instrumentos de pesquisa encontram-se no anexo 1.

- Objetivas: codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais. O comitê debateu cada discordância até se chegar a uma percepção comum, procurando-se diminuir a subjetividade na análise.
- Adequadas ou pertinentes: as regras devem ser adaptadas ao conteúdo e ao objetivo.

A partir da definição das categorias, elaboraram-se dicionários¹⁰ para cada grupo de palavras (verbos, adjetivos e substantivos). Com isso, utilizando-se software estatístico, criou-se uma variável fechada múltipla cuja resposta é a presença das categorias de cada grupo de palavras de acordo com as respostas por respondente.

Assim, o resultado final é fruto da análise cuidadosa comportando a visão diferente de três pesquisadores, e por fim o debate, reflexão e consenso em torno de um conjunto de categorias e dicionários que permitem analisar os dados qualitativos deste instrumento.

3.5.2 Análise das respostas ao instrumento 2 (composição de frases)

Do instrumento 2, de composição de frases, foram analisadas duas questões: aquela na qual o respondente faz o relato de uma decisão tomada: “Escreva sobre uma decisão que você tomou, pode ser uma decisão pessoal ou profissional” e a questão na qual ele elabora um “slogan” dando a sua definição própria de decisão.

Os relatos de uma decisão tomada foram analisados sob dois aspectos: no primeiro, buscou-se identificar a presença (ou não) das principais etapas do processo decisório segundo Simon (1947), quais sejam: inteligência, concepção, escolha, revisão e a presença ou não de feedback na decisão relatada. Para isso, foi realizada uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977, p. 42) consiste em

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Para a identificação de cada uma dessas fases, os relatos foram analisados da seguinte forma: a mestrande e um pesquisador da equipe¹¹ analisaram cada resposta (relato) separadamente, num “formulário” com o seguinte formato:

¹⁰ Os dicionários dos verbos, adjetivos e substantivos, de acordo com cada categoria, encontram-se no Anexo 2.

¹¹ Em princípio os três pesquisadores envolvidos iniciaram a análise do relato. Contudo, uma vez que a mesma demandou um tempo considerável, inviabilizando reuniões para busca de consenso, foram consolidados os resultados de dois pesquisadores.

Relato:

INTELIGÊNCIA CONCEPÇÃO ESCOLHA REVISÃO FEEDBACK

Os analistas leram cada relato em questão e marcaram as etapas do processo decisório verificadas na resposta dada. Sua análise foi baseada no referencial teórico sobre o modelo de Simon, consistindo no quadro 1 deste documento (vide seção 2.1). Veja o exemplo:

Relato: *Eu tomei a decisão de agir regionalmente com relação a promoções de vendas com os produtos que têm problemas na região sul. Ações específicas para problemas específicos.*

INTELIGÊNCIA CONCEPÇÃO ESCOLHA REVISÃO FEEDBACK

Uma vez que cada pesquisador realizou a sua análise separadamente, a mestrande reuniu ambas e verificou questão a questão, analisando as discordâncias, julgando cuidadosamente cada fase do processo (se havia ou não a sua ocorrência na resposta dada) chegando assim ao resultado final. Cabe destacar que o nível de concordância entre a mestrande e o outro pesquisador da equipe foi de 89%. Desta forma foi elaborada uma questão fechada múltipla cuja resposta é a presença ou não das fases do processo decisório de Simon (1947) no relato de cada respondente.

O mesmo relato foi analisado sob outro aspecto: qual o tipo de decisão relatada, (profissionais, pessoais, etc.). Esta análise foi feita da seguinte forma: um dos pesquisadores da equipe leu cada relato e elaborou categorias: decisões profissionais, pessoais, carreira, etc.. A mestrande então analisou a sua classificação, examinando cada categoria e julgando novamente cada relato, validando a categorização e elaborando o resultado final. A partir disso, foi elaborada uma questão fechada única cujas categorias consistem nos seguintes tipos de decisão:

- Decisão sobre carreira (geral)
- Decisão sobre carreira (crescimento pessoal)
- Decisão pessoal (compras, etc.)
- Decisão pessoal (família)

- Decisão de negócios (profissional)
- Não há decisão (decisão não está clara)

Chegou-se, desta forma, às grandes categorias finais para a questão, que são:

- Decisão sobre carreira
- Decisão pessoal
- Decisão de negócios
- Decisão sem conteúdo

3.5.3 Análise das respostas ao instrumento 3 (case)

As respostas ao case (instrumento 3) foram analisadas da mesma maneira que o relato das decisões tomadas pelos respondentes: realizou-se uma análise de conteúdo das respostas. Um dos pesquisadores da equipe leu cada solução apresentada e elaborou categorias: soluções que sugeriam consultar o conselho, não permitir a permanência do estudante, e outras alternativas. A mestrandia analisou a sua classificação, examinando cada categoria e julgando novamente cada relato, validando a categorização, elaborando outras categorias, chegando ao resultado final. A partir disso, foi criada uma questão fechada múltipla cujas categorias consistem nas seguintes soluções:

- Estudante fica, mas compensa
- Estudante fica simplesmente
- Estudante recebe bolsa/empréstimo
- Não quebra regras, estudante sai
- Consulta o conselho estudantil
- O estudante fica e mudam-se as regras
- Mudar regras para novos candidatos
- Avaliar caso a caso

3.5.4 Análise da questão 27 do instrumento 4 (escala cultural-decisional)

A questão 27 consiste em:

“SE você tivesse filhos em idade de casar e SE você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria?”

Esta questão foi analisada igualmente através de análise de conteúdo das respostas de cada indivíduo, análise esta realizada conjuntamente pela mestranda e por outro pesquisador da equipe, criando-se categorias de valores (honestidade, amor, educação-família, etc.) debatendo-se as dissidências de percepção entre os pesquisadores, bem como o conteúdo de cada categoria.

O resultado final é uma questão fechada-múltipla que apresenta as categorias de valores bem como a sua respectiva frequência, de acordo com as respostas de cada indivíduo.

Assim, buscou-se, para cada questão aberta, contar com análise de pelo menos dois pesquisadores, tendo em vista diminuir a subjetividade da análise, muito embora considere-se que esta não pode ser eliminada por completo.

A seguir (capítulo 4) inicia-se a análise dos dados propriamente dita, a partir do estudo de cada uma das 3 questões de investigação, relacionando processo decisório, cultura e experiência.

CAPÍTULO 4

ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo é realizada a análise dos dados coletados, chegando-se, após, às conclusões da pesquisa. Ele está organizado da seguinte forma: há 3 seções principais onde, em cada uma delas, procura-se estudar cada uma das 3 questões de investigação da pesquisa. Na seção 4.1 são analisados os resultados referentes à percepção sobre o processo decisório de uma forma geral; na seção 4.2 analisam-se os resultados sob o prisma da cultura e por fim, na seção 4.3 é tratada a questão da experiência decisória.

4.1 EXPLORANDO A 1ª QUESTÃO DE PESQUISA – A BUSCA DA IDENTIFICAÇÃO DE UM MODELO DE PROCESSO DECISÓRIO

Um dos aspectos mais importantes relacionados à decisão é o modelo de processo decisório adotado como referência. Relembrando, a 1ª questão de investigação consiste em:

1ª questão - Independentemente da cultura nacional ou do nível de experiência decisória dos indivíduos é possível identificar fatores comuns (passos, princípios) a respeito da forma como as pessoas percebem o processo decisório individual, especialmente se tomado o modelo de processo decisório da “racionalidade limitada” de Simon (1947) como padrão de referência?

Para analisar esta questão, primeiramente faz-se uma tabulação simples das variáveis que procuraram investigar o processo decisório (estilos decisórios, bem como cada etapa do modelo de Simon), levando-se em conta as semelhanças existentes na amostra, sem considerar a questão da nacionalidade e da experiência. Como poderá ser visto na próxima seção, onde será analisada a percepção do processo decisório de acordo com as diferenças culturais, as discrepâncias surgem no comparativo das respostas entre os países e outras variáveis culturais, como o gênero, da mesma forma em relação à experiência decisória.

Assim, analisando-se as respostas sem segmentá-las, pode-se ter uma visão de como, em geral, os respondentes dos três países percebem a decisão. Analisam-se em primeiro lugar as questões escalares e, por fim, os resultados das questões abertas (palavras relacionadas à decisão, relato de uma decisão tomada, etc.).

4.1.1. A percepção dos respondentes quanto aos estilos decisórios

Nesta seção são analisadas questões que buscam avaliar o estilo decisório dos indivíduos: objetividade-subjetividade e velocidade na tomada de decisão.

4.1.1.1 *Objetividade-subjetividade da decisão*

A questão da objetividade-subjetividade na tomada de decisão, questão que diz respeito ao estilo decisório do indivíduo (Jarroson, 1994; Driver et al., 1990; Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980; Kendall e Kendall, 1991; Motta, 1996) foi avaliada através das seguintes perguntas (que formam o construto objetividade-subjetividade da decisão):

Normalmente suas decisões são tomadas ...						
objetivamente	1	2	3	4	5	subjetivamente
(com base em dados)						(com base em impressões)
Normalmente suas decisões são ...						
racionais	1	2	3	4	5	emocionais
As suas decisões são tomadas com base em números.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

Os resultados demonstram, de uma forma geral, que os decisores percebem-se como mais objetivos do que subjetivos. Ao responder a essa questão em específico:

Normalmente suas decisões são tomadas ...						
objetivamente	1	2	3	4	5	subjetivamente
(com base em dados)						(com base em impressões)

Tem-se os seguintes resultados (quadro 36)¹²: 64% dos respondentes se posicionam como tomando suas decisões de forma mais objetiva, a média de resposta na escala de 1 a 5 sendo 2.35.

¹² Na análise das questões escalares de 1 a 5 irá se comentar os resultados adicionando-se os extremos das

Objetivo-subjetivo	No. cit.	Freq.
Não-resposta	2	1%
Objetivamente (com base em dados)	47	16%
2	139	48%
3	55	19%
4	35	12%
Subjetivamente (com base em impressões)	7	2%
TOTAL OBS.	285	100%

Média= 2,35 Desvio-padrão= 0,98

Quadro 36: Objetividade-subjetividade da decisão

Quanto às questões:

Normalmente suas decisões são ...
racionais 1 2 3 4 5 emocionais
As suas decisões são tomadas com base em números.
raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente

Obtiveram-se os seguintes resultados: 70% dos decisores se posicionam como mais racionais (com média de resposta em uma escala de 1 a 5 é de 2.23) – vide quadro 37 - e 49% deles dizem basear-se mais frequentemente em números ao tomar suas decisões (somente 21% dizem basear-se raramente em números, a média de resposta sendo 3.35). Vide quadro 38.

Racional-emocional	No. cit.	Freq.
Não-resposta	4	1%
Racionais	53	19%
2	144	51%
3	53	19%
4	27	9%
Emocionais	4	1%
TOTAL OBS.	285	100%

Média= 2,23 Desvio-padrão= 0,92

Quadro 37: Racionais x emocionais

Base_números (R-F)	No. cit.	Freq.
Não-resposta	5	2%
Raramente	17	6%
2	44	15%
3	79	28%
4	104	36%
Frequentemente	36	13%
TOTAL OBS.	285	100%

Média= 3,35 Desvio-padrão= 1,08

Quadro 38: Decisões com base em números

Portanto, pode-se perceber que, quanto à questão da objetividade-subjetividade da decisão, os decisores de uma forma geral mostram-se:

- Objetivos
- Racionais
- Frequentemente baseando-se em números ao decidir

4.1.1.2 *Velocidade da decisão*

A questão da velocidade das decisões tomadas diz respeito ao estilo decisório do indivíduo (Simon, 1947; Driver et al., 1990; Davis e Olson, 1987). Ela foi sondada através da seguinte pergunta:

Normalmente suas decisões são tomadas ...						
rapidamente	1	2	3	4	5	lentamente

Os resultados indicam que 43% dos respondentes dizem tomar suas decisões mais rapidamente, enquanto que 29% dizem tomar suas decisões mais lentamente. 27% dos respondentes colocam-se em um meio termo entre decidir rápida ou lentamente.

Velocid.(rap-lento)	No. cit.	Freq.
Não-resposta	5	1%
Rapidamente	31	11%
2	92	32%
3	76	27%
4	67	24%
Lentamente	14	5%
TOTAL OBS.	285	100%

Média= 2,79 Desvio-padrão= 1,08

Quadro 39: A velocidade das decisões tomadas

Muito embora os resultados não permitam uma conclusão taxativa sobre esta questão, pode-se concluir que os respondentes, de uma forma geral, tendem a tomar suas decisões mais rápida do que lentamente.

Os resultados apresentados descrevem, de forma objetiva, o posicionamento geral dos respondentes sobre os estilos decisórios sondados pela pesquisa. Cabe ainda investigar a existência de outros estilos decisórios, considerando-se a influência da cultura e da experiência individual.

4.1.2 Verificação da ocorrência do modelo decisório de Simon (1947)

Nesta seção será investigada a questão do modelo de processo decisório verificado, segundo a percepção dos respondentes. Toma-se como referência o modelo de processo decisório de Simon (1947), o da “racionalidade limitada”. Lembrando que as principais etapas da tomada de decisão descritas pelo autor são (vide seção 2.1):

- A fase de inteligência ou investigação;
- a fase de concepção;
- a fase de escolha, e
- a fase da revisão.

A primeira fase analisada é a de concepção. A fase de inteligência é explorada mais adiante, na análise dos dados qualitativos.

4.1.2.1 Construto concepção

A fase de concepção (ou desenho) do modelo de Simon consiste principalmente na formulação de alternativas para a escolha e em estabelecer critérios e regras para tomar a decisão. As seguintes questões procuraram avaliar a presença ou não da fase de concepção do modelo de Simon (1947).

As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente.	raramente	1	2	3	4	5	frequentemente
As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.	raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

Estas questões buscam avaliar em que medida o decisor concebe e avalia alternativas e considera critérios ao tomar suas decisões.

Quanto à 1ª questão do construto:

As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente.	raramente	1	2	3	4	5	frequentemente
--	-----------	---	---	---	---	---	----------------

Verifica-se (quadro 40) que 46% dos respondentes dizem conhecer mais frequentemente as conseqüências das decisões tomadas, enquanto que 25% dizem mais raramente conhecer as conseqüências.

Através deste resultado, pode-se afirmar que a fase de concepção ocorre, isto é, logicamente percebe-se que há uma avaliação das consequências das alternativas/decisões tomadas por um percentual considerável de respondentes.

Conhece conseq.(R-F)	No. cit.	Freq.
Não-resposta	6	2%
Raramente	15	5%
2	58	20%
3	73	26%
4	112	39%
Frequentemente	21	7%
TOTAL OBS.	285	100%

Média= 3,24 Desvio-padrão= 1,04

Quadro 40: Conhecimento das consequências da decisão

Quanto à seguinte questão:

As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

Verifica-se que 78% dos respondentes dizem considerar mais frequentemente as alternativas ao decidir, evidenciando novamente a existência da fase de concepção, que consiste basicamente na criação e avaliação de alternativas.

Cons. alternat.(R-F)	No. cit.	Freq.
Não-resposta	6	2%
Raramente	3	1%
2	20	7%
3	33	12%
4	141	49%
Frequentemente	82	29%
TOTAL OBS.	285	100%

Média= 4,00 Desvio-padrão= 0,89

Quadro 41: A consideração das alternativas na tomada de decisão

Portanto, pode-se concluir que a fase de concepção do modelo de Simon (1947) pode ser verificada como estando presente com frequência no processo de tomada de decisão dos respondentes.

4.1.2.2 Construto *feedback*

Entre as fases que constituem o modelo de Simon (1947), pode haver o chamado “*feedback*”, onde o decisor pode voltar, de forma recorrente, para uma fase anterior, visando melhor elaborar, elencar e avaliar alternativas na busca de uma solução que melhor satisfaça seus objetivos e critérios.

Por exemplo, tal como mostra Ahituv (1990) antes de se escolher, pode-se “voltar atrás” buscando elencar outras alternativas, ou ao se elencar alternativas (concepção), pode-se também voltar à fase de inteligência para compreender melhor a decisão a ser tomada, qual o seu contexto, de forma a “desenhar” alternativas mais adequadas. Todos esses *feedbacks* visam a tomada de decisão mais acertada, de acordo com a situação na qual se insere o decisor (veja figura 12).

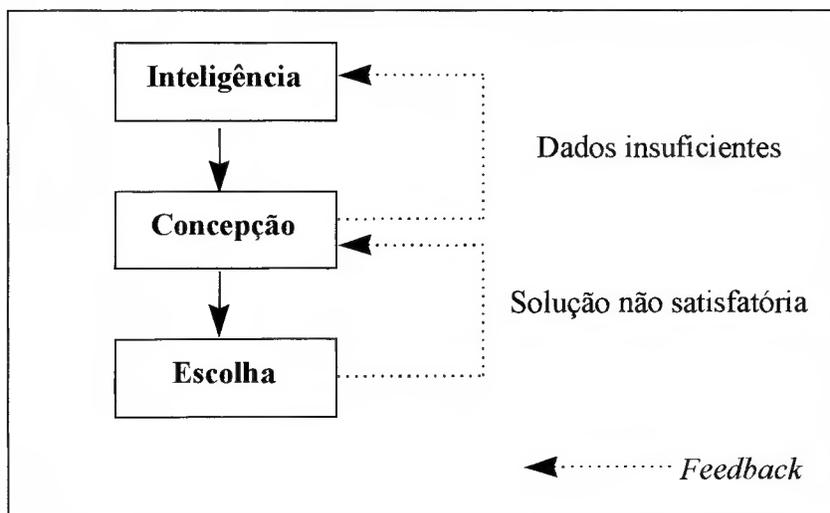


Figura 12: O *feedback* no processo de tomada de decisão

Fonte: Ahituv (1990)

A ocorrência do *feedback* no processo decisório foi avaliada por meio das seguintes questões (a primeira delas consistindo na variável “*feedback*”, e a segunda na variável “voltar atrás”):

Após ter analisado várias alternativas você “ <i>volta atrás</i> ” procurando identificar outras antes de decidir.	raramente	1 2 3 4 5	frequentemente
Após ter tomado uma decisão você “ <i>volta atrás</i> ”.	raramente	1 2 3 4 5	frequentemente

Eis os resultados obtidos:

Feedback	No. cit.	Freq.	Voltar atrás	No. cit.	Freq.
Não-resposta	6	2%	Não-resposta	5	2%
Raramente	24	8%	Raramente	68	24%
2	70	25%	2	139	49%
3	76	27%	3	49	17%
4	91	32%	4	21	7%
Frequentemente	18	6%	Frequentemente	3	1%
TOTAL OBS.	285	100%	TOTAL OBS.	285	100%

Média= 3,03 Desvio-padrão= 1,09

Média= 2,11 Desvio-padrão= 0,90

Quadro 42 : O feedback na tomada de decisão

Quadro 43 : « Voltar atrás » na tomada de decisão

Quanto a voltar atrás buscando identificar outras alternativas antes de decidir (questão “feedback”), 38% dos respondentes admitem fazê-lo, contra 33% que dizem mais raramente realizar esta etapa. O conjunto mostra-se dividido, com 27% dos respondentes estabelecendo-se em um meio termo (3, numa escala de 1 a 5; a média das respostas é 3.03, o que demonstra a divisão entre as alternativas).

Já quanto a “voltar atrás” *após* ter tomado uma decisão (questão “voltar atrás”), verifica-se que 73% dos respondentes (quadro 43) posiciona-se como mais raramente voltando atrás (apenas 8% dizendo voltar atrás frequentemente).

Portanto, os resultados a respeito do feedback não permitem afirmar se ele efetivamente ocorre na percepção dos respondentes. Há de se convir que “voltar atrás” em uma decisão não é das atitudes mais valorizadas socialmente, portanto, os resultados mostram, em princípio, que a fase não se realiza após a escolha. Contudo, verifica-se que um percentual considerável dos respondentes (38%) diz realizar o feedback antes de decidir.

4.1.2.3 *As palavras associadas à decisão: explorando diferentes aspectos do processo decisório*

As palavras que os respondentes relacionaram espontaneamente com a tomada de decisão: verbos, adjetivos e substantivos (instrumento 1 da pesquisa), são analisadas a seguir.

4.1.2.3.1 Os verbos relacionados à decisão¹³

Eis a relação dos verbos mais citados pelos respondentes:

Verb_dec_R	No. cit.	Freq.
#Decisão/escolha	174	61%
#Reflexão/intelecto	131	46%
#Coletivismo/interação	114	40%
#Ação	102	36%
#Comparação/ponderação	76	27%
#Poder/responsabilidade	74	26%
#Pesquisa/busca	69	24%
#Risco/Inovação/progresso	66	23%
TOTAL OBS.	285	

Quadro 44: Os verbos relacionados à tomada de decisão

Os verbos mais citados (por pelo menos 20% dos respondentes) são (em ordem decrescente):

- aqueles relacionados à decisão/escolha (decidir, escolher, optar, etc.);
- aqueles relacionados à reflexão/intelecto (refletir, analisar, pensar, etc.);
- os relacionados ao coletivismo/interação (comunicar, negociar, escutar, etc.);
- relacionados à ação (agir, fazer, trabalhar, etc.);
- comparação/ponderação (comparar, ponderar, avaliar, etc.);
- poder/responsabilidade (controlar, dirigir, assumir, etc.);
- pesquisa/busca (pesquisar, informar, observar, etc.);
- risco/Inovação/progresso (arriscar, inovar, mudar, progredir, etc.).

Ao buscar comparar os verbos (ações) mais citados ao modelo de Simon (1947), pode-se estabelecer a seguinte relação:

- fase da escolha: verbos da categoria decisão/escolha (a mais citada pelos

¹³ Como poderá ser visto na análise das palavras, boa parte das categorias receberam nomes que não estão no mesmo formato do tipo de palavra. Ex: nos verbos, têm-se classes denominadas por substantivos, como “decisão/escolha”. Isso ocorre em respeito à classificação realizada pelo grupo de pesquisadores, que buscaram palavras que expressassem a idéia de cada categoria, independentemente de serem verbos, adjetivos ou substantivos. A mestrandia optou por manter a classificação realizada pelo grupo. Eventuais dúvidas quanto ao conteúdo de cada classe podem ser esclarecidas considerando-se os “dicionários” elaborados especificando o conteúdo de cada categoria (Anexo 2).

- respondentes);
- fase da concepção: verbos das categorias comparação/ponderação; reflexão/intelecto (muito embora estes possam ser associados a todas as fases);
 - fase da inteligência: verbos das categorias pesquisa/busca.

No entanto, verbos relacionados a outros aspectos que não fazem parte do modelo básico de Simon (inteligência-concepção-escolha-revisão) aparecem com considerável frequência: a terceira categoria de verbos mais citada é a aquela que trata do coletivismo/interação (40%), revelando que o fator grupo é considerado pelos respondentes.

Da mesma forma, os verbos relacionados à idéia de ação aparecem com considerável frequência (36% dos respondentes). A questão do poder/responsabilidade é evidenciada (26%) e, por fim, a questão do risco/inação/progrosso (23%), revelando outros aspectos importantes da tomada de decisão.

Esses elementos podem, por sua vez, estar relacionados a uma etapa chamada de “pós-decisão”. Sprague e Carlson (1982) acrescentam ao modelo de Simon uma fase de implementação; Mintzberg et al. (apud Silver, 1993) identificam uma rotina de autorização. Nesse pós-decisão ocorreriam diversas atividades que seguem a escolha, incluindo: autorização ou ratificação, implementação, revisão e controle, os quais podem levar a novas decisões se a performance não está em conformação com os planos. Silver (1993) trata estas atividades como atividades pós-decisionais. Resgatando-se os conceitos relacionados ao modelo de Simon (vide seção 2.1), as atividades pós-decisionais são chamadas de ação/implementação e compreendem:

- Comunicar e implementar a decisão,
- Colocar a decisão para funcionar;
- Explicar a decisão para as pessoas;
- Obter consenso;
- Criar comprometimento dos demais com a alternativa escolhida;
- Autorização ou ratificação da decisão;
- Apresentação, comunicação;
- Defesa da decisão;
- Controle: tudo saiu conforme o planejado?
- Atividades COLETIVAS que envolvem o pós-decisão.

Assim, os verbos relacionados à idéia de ação, poder/responsabilidade, risco/ inovação/ progresso, e especialmente aqueles relacionados à idéia de coletivismo/ interação podem ser associados a esta etapa de ação-implementação, no pós-decisão. Sim, pois é nesse momento que o decisor precisa “vender” a decisão tomada, interagir, controlar para que ela resulte em ações. É um momento de interação com os demais, de implementação de possíveis mudanças decorrentes da decisão. A crença que se tem, portanto, é que essas categorias de verbos denotam essa fase que complementa o modelo clássico de Simon (1947), de Inteligência-Concepção-Escolha-Revisão.

Assim, o modelo de Simon pode ser identificado, em alguns dos verbos mais citados, nas suas fases de escolha e concepção, e em segundo plano, na fase de inteligência. Pode-se também afirmar que, ao relacionar ações com o processo decisório, a percepção geral dos respondentes é:

- Decidir é antes de tudo escolher;
- Em segundo lugar é refletir, pensar, ações relacionadas ao intelecto;
- Em terceiro lugar, é coletivismo, interação; é também ação.

4.1.2.3.2 Os adjetivos relacionados à decisão

Adjet_dec_R	No. cit.	Freq.
#Reflexão/intelecto	116	41%
#Importante/decisiva	112	39%
#Boa/certa	81	28%
#Concreta/real/prática	71	25%
#Sentimentos	67	24%
#Confiável	66	23%
#Eficaz/eficiente	65	23%
#Rápida	61	21%
TOTAL OBS.	285	

Quadro 45 : Os adjetivos relacionados à tomada de decisão

Os adjetivos representam as qualidades que os respondentes associam a idéia de decisão. Os mais citados (por pelo menos 20% dos respondentes) são (em ordem decrescente):

- aqueles relacionados à reflexão/intelecto (decisão refletida, pensada, inteligente, etc.);

- aqueles que qualificam a decisão como importante/decisiva (importante, decisiva, definitiva, etc.);
- aqueles que qualificam a decisão como boa/certa (boa, certa, correta, etc.);
- decisão como concreta/real/prática;
- adjetivos que se referem ao que se denominou « sentimentos » (excitante, maravilhosa, interessante, motivante, etc.);
- decisão confiável, eficaz/eficiente e
- decisão rápida.

Assim, revelam-se as qualidades que os respondentes atribuem espontaneamente à decisão :

- ser, em primeiro lugar, refletida, pensada, inteligente ;
- pensam na decisão importante, irrevogável, decisiva ; para então qualificá-la como boa/certa ;
- pensam na decisão concreta, real, prática, e em sentimentos a ela relacionados (excitante, maravilhosa, interessante, motivante), depois : confiável, eficaz/eficiente e por fim, rápida.

4.1.2.3.3 Os substantivos relacionados à decisão

Subst_dec_R	No. cit.	Freq.
#Ambiente/processo	108	38%
#Metas/resultados	102	36%
#Coletivismo/interação/atores	92	32%
#Reflexão/intelecto	83	29%
#Problemas/alternativas	75	26%
#Decisão/escolha	69	24%
#Sentimentos	59	21%
#Economia	58	20%
#Confiança	57	20%
TOTAL OBS.	285	

Quadro 46 : Os substantivos relacionados à tomada de decisão

Os substantivos mais relacionados à decisão (por pelo menos 20% dos respondentes, em ordem decrescente) são :

- aqueles relacionados à categoria que se denominou de ambiente/processo (empresa, processo, tempo, estratégia, etc.);
- aqueles relacionados a metas e resultados (consequências, objetivos, resultados, etc.);
- aqueles relacionados a coletivismo/interação e aos atores envolvidos no processo (cliente, pessoas, negociação, consenso, etc.) ;
- aqueles relacionados à reflexão/intelecto (reflexão, conhecimento, inteligência, etc.) ;
- substantivos relacionados à idéia de problemas e alternativas (alternativas, problema, solução, etc.) ;
- aqueles relacionados à decisão/escolha (escolha, decisão, etc.) ;
- aqueles relacionados à idéia de sentimento (vida, intuição, coragem, etc.) ;
- e, por fim, substantivos relacionados à idéia de economia (orçamento, demanda, lucro, etc.) e confiança (confiança, qualidade, segurança, etc.).

Assim, por meio da análise das categorias levantadas e de suas respectivas frequências, pode-se afirmar que os respondentes, ao relacionar as características ou objetos à decisão, pensam espontaneamente :

- em primeiro lugar no ambiente que os cerca e em metas e resultados ;
- nos atores envolvidos no processo decisório e no coletivo, para então pensarem em reflexão, conhecimento ;
- está presente a idéia de decisão como problemas e alternativas, e como a decisão/escolha em si.

4.1.2.3.4 O conjunto de palavras: um retrato da percepção sobre o processo decisório

Eis uma síntese das idéias que emanam das palavras mais citadas de uma forma geral (sem segmentação dos respondentes), são elas:

AÇÕES RELACIONADAS À DECISÃO	QUALIDADES DA DECISÃO	CARACTERÍSTICAS E OBJETOS QUE CERCAM A DECISÃO
Decidir é: 1. escolher (antes de mais nada); 2. refletir, pensar; 3. interagir, negociar, comunicar e 4. agir.	A decisão é : 1. refletida, pensada, inteligente; 2. importante, decisiva, irrevogável; 3. boa/certa; 4. concreta, real, prática, e excitante, maravilhosa, interessante, motivante... 5. confiável, eficaz/eficiente e 6. rápida.	As características e objetos relacionados à decisão : 1. em primeiro lugar o ambiente/processos e as metas e resultados; 2. os atores envolvidos no processo decisório e o coletivo (negociação, interação); 3. a reflexão, ao intelecto; 4. problemas, alternativas e a escolha em si.

Quadro 47 : Percepções sobre a decisão nas palavras a ela associadas

Uma outra questão do instrumento 2 (de associação de palavras) é o *slogan* que os respondentes elaboraram, visando expressar uma definição pessoal sobre a tomada de decisão. Estes *slogans* foram analisados utilizando-se o mesmo protocolo de análise das palavras, os dicionários dos verbos, adjetivos e substantivos, unidos em um dicionário único. Assim, gerou-se as categorias de palavras citadas em cada uma das respostas. Os resultados corroboram aqueles encontrados por meio da análise das palavras. Veja o quadro 48.

Slogan	No. cit.	Freq.
#Decisão/escolha	126	44%
#Reflexão/intelecto	121	42%
#Sentimento	109	38%
#Poder/responsabilidade	75	26%
#Ação	72	25%
#Coletivismo/interação	60	21%
TOTAL OBS.	285	

Quadro 48 : A análise dos *slogans* sobre tomada de decisão

Analisando o conjunto de respostas das palavras em relação ao modelo de Simon, pode-se concluir que o modelo não pode ser observado por completo, evidenciando-se somente algumas de suas etapas, sendo elas :

- a da escolha, evidenciada pelos verbos escolher/decidir, e pelos substantivos relacionados à idéia de decisão/escolha;

- a etapa de concepção, evidenciada pelos verbos refletir, pensar, pelos adjetivos que definem a decisão principalmente como refletida, pensada e também por substantivos que relacionam-se à idéia de reflexão/intelecto.

As demais fases não podem ser associadas às palavras relacionadas com maior frequência. Da mesma forma, outros elementos são relacionados, não sendo eles evidenciados pelo modelo de Simon (1947) :

- a importância dada ao coletivo, às pessoas, aos atores envolvidos no processo decisório (evidenciada pelos verbos relacionados ao coletivo e à interação, e aos substantivos que remetem ao ambiente que cerca o decisor, aos atores envolvidos no processo decisório e à coletivismo, interação) ;
- a importância dada à ação, evidenciada pelos verbos que remetem a fazer/agir, aos adjetivos que qualificam a decisão como concreta/real/prática e rápida.

Mais uma vez, destaca-se que esses elementos “novos” podem ser relacionados à etapa de “pós-decisão” ou de “ação/implementação” (Sprague e Carlson, 1982; Mintzberg et al., apud Silver, 1993; Silver, 1993).

4.1.2.4 *O modelo de Simon nas decisões relatadas*

No instrumento 2 (de composição de frases), foi solicitado aos respondentes que relatassem uma decisão qualquer que tivessem tomado, tanto em nível pessoal como profissional. A partir desses relatos, fez-se uma análise de conteúdo dos mesmos¹⁴ (Bardin, 1977), buscando-se identificar a ocorrência das etapas do modelo de processo decisório descrito por Simon (1947).

Assim, chegou-se aos seguintes resultados (vide quadro 49): a fase do modelo identificada com maior frequência é a de escolha (84% dos respondentes evidenciam esta etapa em seus relatos). Em segundo lugar está a fase de concepção (evidenciada em 55% das respostas). A fase de inteligência é evidenciada em 41% das respostas. Já a etapa de revisão (onde o indivíduo realiza uma avaliação da decisão tomada) pode ser verificada em somente 12% dos casos. O feedback (retorno, retroalimentação, aspecto interativo do processo) pode ser claramente identificado em somente 3% dos casos.

¹⁴ A metodologia de análise dos dados qualitativos é detalhada na seção 4.1.

Modelo Simon	No. cit.	Freq.
Escolha	238	83%
Concepção	157	55%
Inteligência	116	41%
Revisão	35	12%
Feedback	8	3%
TOTAL OBS.	285	

Quadro 49: O modelo de Simon nas decisões relacionadas

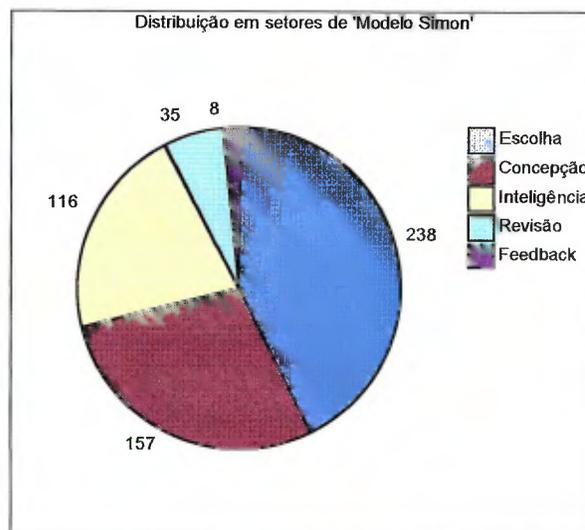


Figura 13: O modelo de Simon nas decisões relacionadas

Assim, pode-se afirmar que o modelo de Simon pode ser identificado nas decisões relacionadas pelos respondentes em suas três principais fases:

- escolha;
- concepção e
- inteligência (ainda que com menor incidência).

A fase de revisão e o feedback do processo não são identificados com frequência.

4.1.3. Respondendo à primeira questão de pesquisa

A primeira questão de pesquisa visa investigar se, independentemente da cultura nacional ou do nível de experiência dos indivíduos, é possível identificar fatores comuns sobre o processo decisório individual, tomando-se o modelo de Simon (1947) como padrão de referência. Visando responder a essa questão, pode-se destacar fatores comuns que surgem quando se analisam as respostas à questões relacionadas especificamente ao processo decisório, de maneira geral (sem considerar a nacionalidade ou o nível de experiência individual).

Quanto ao estilo decisório individual, os respondentes, em sua maioria, definem-se como mais objetivos, racionais, baseando-se mais frequentemente em números ao decidir e tomando suas decisões mais rápida do que lentamente.

Quanto à ocorrência do modelo de processo decisório segundo Simon (1947) é evidenciado que as fases do modelo que podem ser identificadas de maneira geral são a de

escolha, a de concepção, e em menor nível, a de inteligência. A etapa de revisão e o feedback do processo não são identificados com frequência.

Verifica-se ainda que os respondentes evidenciam outros elementos relacionados ao processo decisório que não são destacados no modelo de referência, como: a importância dada ao coletivo (à negociação, interação, comunicação) e à ação (agir, fazer, decisões rápidas, concretas, etc.). Também é evidenciada a idéia de risco/inação e progresso.

O argumento que se tem é que esses elementos estão relacionados ao que alguns autores definem como a etapa de ação/implementação, complementar ao modelo clássico de Simon (Sprague e Carlson, 1982; Mintzberg et al., apud Silver, 1993; Silver, 1993), uma vez que, segundo esses autores, é nesse momento que o decisor precisa “vender” a decisão tomada; interagir e controlar para que ela resulte em ações. Este é considerado um momento de interação com os demais, de implementação de mudanças decorrentes da decisão. Portanto, os referidos elementos podem ser associados a essa fase que complementa o modelo clássico de “Inteligência-Concepção-Escolha-Revisão”, de Simon.

Na próxima seção, procura-se analisar a segunda questão de investigação da pesquisa, visando estudar a influência da cultura sobre a percepção do processo decisório. Algumas das questões analisadas nesta seção serão vistas à luz de variáveis culturais, mais especificamente a nacionalidade do indivíduo e o gênero.

4.2 EXPLORANDO A 2ª QUESTÃO DE PESQUISA – A CULTURA INFLUENCIANDO A PERCEPÇÃO SOBRE O PROCESSO DECISÓRIO

A segunda questão de investigação visa levantar as diferenças quanto à percepção do processo decisório de acordo com as variáveis culturais:

2ª questão – Como a cultura nacional atua enquanto fator de diferenciação na percepção do processo decisório individual?

Ao estudar esta questão, deve-se considerar as camadas culturais. Elas são definidas como diferentes níveis onde cada cultura se manifesta (Hofstede, 1991). Entre esses níveis estão: a nacionalidade, o gênero, a geração (relacionada com a idade), a classe social, etc.

As camadas culturais que a amostra desta pesquisa permitiu explorar são: a nacionalidade, o gênero e a idade (que será considerada na investigação da terceira questão de pesquisa, sobre experiência decisória). Assim, utilizou-se essas três camadas para verificar, em

cada uma delas, quais as diferenças na percepção do processo decisório (muito embora a ênfase seja dada à camada nacionalidade).

Desta forma, a análise da 2ª questão de investigação é realizada da seguinte forma: primeiramente são analisadas as questões relacionadas às dimensões da cultura nacional segundo Hofstede (1991), bem como à tomada de decisão, utilizando-se o critério da nacionalidade. Após, faz-se uma análise das diferenças encontradas considerando-se a camada cultural gênero.

4.2.1 As dimensões da cultura nacional¹⁵ sob o enfoque da tomada de decisão

Primeiramente, analisam-se as questões que buscam avaliar as dimensões da cultura nacional segundo Hofstede (1991). Relembrando, estas dimensões são:

- Aversão à incerteza
- Distância de poder
- Individualismo-coletivismo
- Masculinidade-feminilidade
- Orientação para curto ou longo prazo

Cada construto é analisado separadamente, chegando-se por fim às conclusões sobre como essas dimensões podem ser verificadas, considerando-se o processo de tomada de decisão.

4.2.1.1 *Aversão à incerteza*

A aversão à incerteza (Hofstede, 1991) pode ser definida como o grau de tolerância à situações ambíguas existente em uma sociedade, entendendo-se situações ambíguas como aquelas pouco estruturadas ou desconhecidas. Esta dimensão foi avaliada através das seguintes questões:

Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ...
seguras 1 2 3 4 5 arriscadas
Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente?
pouco tempo 1 2 3 4 5 muito tempo (até a aposentadoria)

¹⁵ Ao considerar a nacionalidade, muito embora se mencione os respondentes como “brasileiros”, “franceses” e “americanos”, estaremos sempre nos referindo somente à amostra previamente definida, isto é, as conclusões dizem respeito somente aos 285 respondentes desta pesquisa, uma vez que os resultados não podem ser generalizados para toda a população.

Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso.						
raramente	1	2	3	4	5	freqüentemente
Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente
É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

Na análise da questão:

Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ...						
seguras	1	2	3	4	5	arriscadas

Verificam-se resultados diversos de acordo com a nacionalidade dos respondentes (vide quadro 50). Muito embora a maioria (63%) dos respondentes prefira mais as alternativas seguras às arriscadas, comparativamente entre os países evidencia-se que os norte-americanos são os que mais buscam alternativas seguras (70%), seguidos pelos brasileiros (64%). Por fim, os franceses são os que menos buscam alternativas mais seguras (55%). Estes, no entanto, sendo os que mais se colocam em um meio-termo (o item 3 em uma escala de 1 a 5)¹⁶.

Através deste resultado, isoladamente, pode-se dizer que os americanos seriam os respondentes com maior aversão à incerteza, o que contradiz a classificação de Hofstede (1991), segundo a qual os americanos possuem baixo grau de aversão, ao contrário dos brasileiros e franceses, que, aqui, aparecem com menor grau.¹⁷

Seguras-arriscadas	Seguras	2	3	4	Arriscadas	TOTAL
Pais						
Brasil	24% (25)	40% (41)	24% (25)	10% (10)	2% (2)	100% (103)
França	11% (11)	44% (45)	29% (30)	15% (15)	0% (0)	100% (101)
EUA	19% (15)	51% (41)	14% (11)	13% (10)	3% (2)	100% (79)
TOTAL	18% (51)	45% (127)	23% (66)	12% (35)	1% (4)	100% (283)

(Qui²= 14,81, gl= 8, p= 6.3%)

Quadro 50: Alternativas seguras ou arriscadas x nacionalidade

Quanto à questão:

Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente?						
pouco tempo	1	2	3	4	5	muito tempo (até a aposentadoria)

¹⁶ Definiu-se como nível de significância mínimo p=10%, para todas as análises realizadas, considerando-se que a presente pesquisa tem caráter exploratório. O coeficiente mínimo de confiança, adotado, portanto, é de 90%.

¹⁷ Os retângulos de intensidade denotam as casas que apresentam diferenças marcantes: os retângulos rosas indicam que a frequência da casela é menor do que a frequência esperada; os retângulos azuis indicam que o valor da casela é maior em relação ao valor esperado.

Muito embora uma boa parte dos respondentes (43%) tenda a afirmar que deseja permanecer por pouco tempo na organização, verifica-se que os brasileiros são, relativamente, os que mais tendem a pretender permanecer nela por longo tempo (38%).

Os franceses têm 43% dos indivíduos desejando permanecer por pouco tempo, mas um percentual considerável se posiciona no meio-termo (36%). Já os americanos são os que apresentam o maior percentual daqueles que desejam permanecer mais por pouco tempo (48%).

Este resultado isoladamente não adere à classificação de Hofstede (1991), na qual os brasileiros e franceses são avaliados como tendo alta aversão à incerteza e os americanos baixa aversão. Não adere, no sentido que os brasileiros dividem-se, e os franceses demonstram baixa aversão (pretendem permanecer em geral por pouco tempo na organização atual). Somente os americanos demonstram um posicionamento coerente com sua classificação, sendo os que mais tendem a desejar permanecer por pouco tempo (revelando com isso baixa aversão à incerteza).

Entretanto, há que se considerar aqui o fator sócio-demográfico. Como foi visto na seção 3.3.1, os brasileiros apresentam a maior média de idade e de tempo de trabalho. Já os americanos apresentam as menores médias. Possivelmente essas características influenciam o desejo de permanência na organização na qual esses respondentes trabalham atualmente.

Perman. organização País	Pouco tempo	2	3	4	Muito tempo (até a aposentadoria)	TOTAL
Brasil	17% (18)	22% (23)	22% (23)	16% (16)	22% (23)	100% (103)
França	18% (18)	25% (25)	36% (37)	8% (8)	8% (8)	100% (96)
EUA	23% (18)	25% (20)	26% (21)	14% (11)	8% (6)	100% (76)
TOTAL	19% (54)	24% (68)	28% (81)	12% (35)	13% (37)	100% (275)

(Qui²= 17,78, gl= 8, p= 2.3%)

Quadro 51: Permanência na organização x nacionalidade

A próxima questão do construto consiste em :

Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso.						
raramente	1	2	3	4	5	freqüentemente

Esta questão (vide quadro 52) não apresentou diferenças significativas entre cada grupo de respondentes (p=10,32%). A maioria deles tendem a não se sentir tensos ou nervosos com frequência, à exceção dos americanos, uma vez que 45% destes se posicionam como ficando mais frequentemente tensos/nervosos ao tomar decisões. Já no Brasil e na França, 44% dizem mais raramente sentir-se tensos/nervosos.

Tenso-nervoso(R-F) País	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
Brasil	9% (9)	35% (36)	19% (20)	22% (23)	13% (13)	100% (101)
França	10% (10)	34% (35)	25% (25)	26% (27)	4% (4)	100% (101)
EUA	9% (7)	23% (18)	21% (17)	39% (31)	6% (5)	100% (78)
TOTAL	9% (26)	31% (89)	22% (62)	28% (81)	8% (22)	100% (280)

(Qui2= 13,26, gl= 8, p= 10.32%)

Quadro 52: Tensão/nervosismo na decisão x nacionalidade

Por fim, as questões finais deste construto são:

Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente
É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados.						
discordo totalmente	1	2	3	4	5	concordo totalmente

A primeira destas duas questões visa levantar o grau de aversão à incerteza do indivíduo quanto à importância que ele atribui a regulamentos. Segundo Hofstede (1991), em sociedades com alto grau de aversão à incerteza tem-se apego aos regulamentos, uma vez que eles ajudam a estruturar as situações. Já em sociedades com baixo grau de aversão ocorreria o contrário.

Ao analisar as respostas, verifica-se que os brasileiros são os que mais tendem a discordar da afirmação, isto é, 64% tendem a achar que os regulamentos podem ser quebrados. Os americanos igualmente tendem a aceitar uma quebra de regulamentos (52%). Por fim, os franceses mostram-se divididos, com 40% tendendo a afirmar que os regulamentos podem ser quebrados, mas 38% tendendo a afirmar o contrário.

Não quebrar regul. País	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Brasil	34% (35)	30% (31)	5% (5)	20% (21)	10% (10)	100% (102)
França	13% (13)	27% (28)	22% (22)	24% (24)	14% (14)	100% (101)
EUA	16% (13)	36% (29)	23% (18)	16% (13)	6% (5)	100% (78)
TOTAL	21% (61)	31% (88)	16% (45)	20% (58)	10% (29)	100% (281)

(Qui2= 29,19, gl= 8, p= 0.03%)

Quadro 53: “Não quebrar regulamentos” x nacionalidade

O gráfico da análise de correspondência (figura 14) demonstra os diferentes posicionamentos de acordo com a nacionalidade, destacando os brasileiros em relação aos franceses e americanos. A Análise de Correspondência (AC) consiste na “representação visual das percepções de objetos de um indivíduo em duas ou mais dimensões” (Hair et al., apud Cunha Jr., 1997). O mapa da AC tem níveis opostos de dimensões nos extremos dos eixos X e Y. Cada objeto tem uma posição espacial no mapa perceptual, refletindo a relativa similaridade ou diferenciação dos demais. A AC permite analisar rapidamente os dados, demonstrando de forma visual o posicionamento dos respondentes¹⁸.

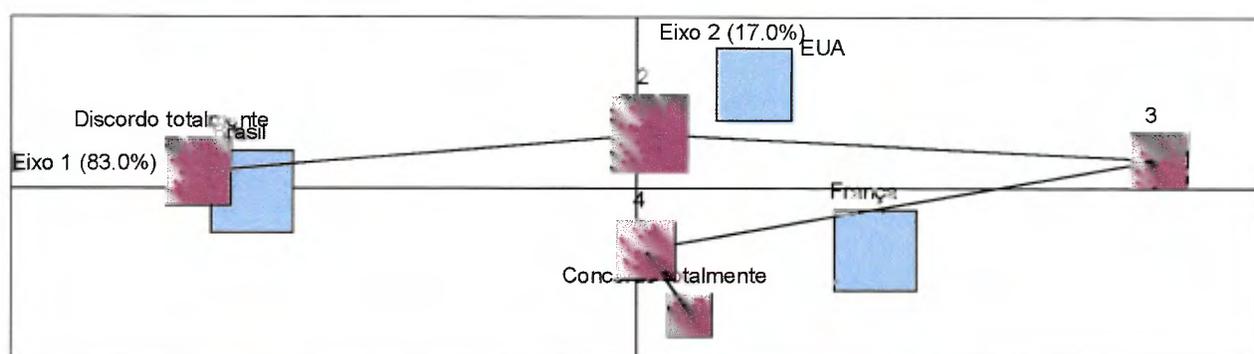


Figura 14: AC de « não quebrar regulamentos » x nacionalidade

A teoria de Hofstede (1991) não é observada analisando-se este resultado isoladamente. Somente os americanos demonstram um resultado de acordo com o seu (baixo) grau de aversão, segundo a classificação desse autor. Quanto aos brasileiros, considerados avessos à incerteza, demonstram uma flexibilidade que indica o contrário, não se podendo posicionar a França em relação à dimensão tratada.

Contudo, há que se considerar que a literatura aponta, quanto a esta questão em específico, que os brasileiros têm como característica cultural o baixo apego a regulamentos (Da Matta, 1986; Hickson e Pugh, 1995). Hickson e Pugh (1995, p. 36-37) colocam que ter regulamentos na organização pode dar às pessoas um senso de certeza, contudo alertam que:

« (...) isto depende como as regras são tratadas, é claro. Na Alemanha, por exemplo, as regras tendem a ser obedecidas e as coisas funcionam conforme o planejado, enquanto que em outro país certamente avesso à incerteza, o Brasil, as regras tendem a ser tratadas sem muito rigor. »

18 O software utilizado para análise dos dados quantitativos e qualitativos é o Sphinx Léxico® (1997). O artigo publicado por Cunha Jr. (1997) resgata as abordagens americana e francesa sobre a AC e sua representação visual.

Este resultado pode ser associado ao conhecido “jeitinho” (Hickson e Pugh, 1995; Da Matta, 1986) que denota a flexibilidade e o baixo apego às regras e regulamentos por parte dos brasileiros.

Quanto a ter respostas precisas para questões levantadas por subordinados, esta questão, também originária da pesquisa de Hofstede (1991), parte do pressuposto que se espera que os gestores, assim como professores ou outras lideranças, dominem a situação. Em sociedades avessas à incerteza, espera-se que um líder não tenha dúvidas ou então que não admita desconhecer um determinado assunto.

Analisando-se as respostas (vide quadro 54), novamente encontram-se diferenças significativas. Muito embora a maioria dos respondentes concorde com o fato de que o administrador deva ter respostas precisas, os brasileiros são os que mais tendem a concordar com a afirmativa (34% concordando totalmente, com um total de 69% nesse extremo da escala), em segundo lugar os franceses, com 62% tendendo a concordar com a afirmativa. Os americanos são, relativamente, os que menos tendem a concordar com a necessidade de ter respostas precisas, com 37% deles discordando da afirmativa (muito embora 49% tenda a concordar com a mesma).

Este resultado isoladamente corrobora a teoria de Hofstede (1991). Esta questão, idêntica à uma das questões do construto que mede a aversão à incerteza segundo o autor, revela o posicionamento dos brasileiros e franceses como mais avessos à ambiguidade do que os americanos. A idéia de um líder desconhecer um determinado assunto não é aceita, ao contrário do que (relativamente) tendem a apontar os americanos.

Resp.precisas(D-C) País	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Brasil	8% (8)	11% (11)	12% (12)	35% (36)	34% (35)	100% (102)
França	7% (7)	17% (17)	14% (14)	44% (45)	18% (18)	100% (101)
EUA	9% (7)	28% (22)	14% (11)	34% (27)	15% (12)	100% (79)
TOTAL	8% (22)	18% (50)	13% (37)	38% (108)	23% (65)	100% (282)

(Qui²= 18,37, gl= 8, p= 1.86%)

Quadro 54: Necessidade de respostas precisas x nacionalidade

Desta forma, pode-se chegar às seguintes conclusões através da análise deste construto :

1. Os respondentes, em sua maioria, buscam alternativas seguras ao invés de arriscadas, ao tomar suas decisões. Os americanos e brasileiros sendo os que mais

1. Os respondentes, em sua maioria, buscam alternativas seguras ao invés de arriscadas, ao tomar suas decisões. Os americanos e brasileiros sendo os que mais buscam alternativas seguras. Os franceses, relativamente, apresentam menor tendência a buscá-las;
2. Quanto à intenção de permanecer na organização onde atualmente trabalham, em geral os respondentes pretendem permanecer por pouco tempo, os americanos sendo os que mais demonstram esse posicionamento. Já os brasileiros são os que apresentam maior percentual dos que desejam permanecer a longo prazo;
3. Quanto a sentir-se tensos ou nervosos ao tomar suas decisões, os brasileiros e franceses (44%) tendem a sentir-se tensos/nervosos mais raramente do que frequentemente. Entretanto, os americanos tendem a afirmar sentir-se tensos/nervosos mais frequentemente (45% deles se posicionando desta forma);
4. Já quanto à quebra ou não de regulamentos, os brasileiros demonstram ser os mais flexíveis, em sua maioria aceitando que regulamentos podem ser quebrados em benefício da organização. Os americanos concordam igualmente com uma possível quebra que regulamentos, enquanto que os franceses mostram-se divididos entre quebrar ou não quebrar as regras;
5. Quanto a ter respostas precisas para a maioria das questões dos subordinados, todos em geral concordam que é necessário ao administrador oferecê-las. Os brasileiros e franceses sendo os que mais tendem a concordar com essa necessidade. Já os americanos são, relativamente, os que concordam em menor grau com esse pressuposto.

Analisando-se as respostas de uma forma geral, comprova-se que não há como atribuir um grau de aversão à incerteza a cada país, uma vez que as respostas não se mostram consistentes para tal. Em três das cinco questões do construto, os respondentes em geral tendem a colocar-se como pouco avessos à incerteza (enunciados 2, 3 e 4), e em dois deles mostram-se avessos (enunciados 1 e 5). Entretanto, mostram resultados contraditórios a cada questão.

Assim, considera-se que este construto merece uma investigação mais aprofundada, uma vez que com sua formação atual não é possível estabelecer conclusões consistentes quanto ao grau de aversão à incerteza de cada país de acordo com a classificação proposta por Hofstede (1991).

Contudo, as respostas permitem construir um referencial sobre o posicionamento de cada um dos três grupos frente às questões propostas. O quadro 55 visa demonstrar as semelhanças e diferenças encontradas na análise desta dimensão.

AVERSÃO À INCERTEZA versus NACIONALIDADE			
QUESTÕES	BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
Alternativas seguras ou arriscadas ?	Seguras	Seguras	Seguras
Quanto tempo pretende permanecer na organização atual ?	Pouco tempo	Pouco tempo	Pouco tempo
Com que frequência se sente tenso ou nervoso ao decidir ?	Raramente	Raramente	Frequentemente
Os regulamentos de uma empresa podem ser quebrados ?	Regulamentos podem ser quebrados	Indefinidos	Regulamentos podem ser quebrados
É importante para um administrador ter respostas precisas para a maioria das questões dos subordinados ?	Sim	Sim	Sim

(*) Legenda: as células em azul indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais acentuado; as células em rosa indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais fraco.

Quadro 55: Posicionamento dos três grupos, considerando a aversão à incerteza

4.2.1.2 *Distância de poder*

A Distância de poder (Hofstede, 1991) indica o grau de tolerância às desigualdades na distribuição do poder dentro das organizações e instituições de um país. Ela fala sobre a relação de dependência em um país, e da desigualdade existente dentro das hierarquias em relação aos mais e menos poderosos. Pode ser estabelecida através de um *continuum* que vai do “relativamente igual” (pequena distância de poder) ao “extremamente desigual” (grande distância de poder). Eis as questões que buscam avaliar este construto:

Você considera o estilo decisório de seu superior direto como sendo ...						
autocrático (autoritário)	1	2	3	4	5	democrático (consultativo)
Antes de tomar uma decisão o seu superior direto considera a opinião de subordinados.						
raramente	1	2	3	4	5	freqüentemente
Nas situações de decisão você teme demonstrar seus desacordos com seus superiores.						
raramente	1	2	3	4	5	freqüentemente

Quanto à primeira questão deste construto:

Você considera o estilo decisório de seu superior direto como sendo ...						
autocrático (autoritário)	1	2	3	4	5	Democrático (consultativo)

Obtiveram-se os seguintes resultados: os grupos apresentam-se um tanto divididos entre os extremos autocrático-democrático. O Brasil, com uma clara divisão entre os pólos, tem 42% que define seu superior como autocrático contra 43% que o define como democrático. No entanto, é o país onde há o maior percentual de respondentes que se posicionaram no extremo autocrático-autoritário (22%). A França também encontra-se dividida (34% em um extremo contra 39% no outro), apresentando o maior número de respondentes que se colocaram em um meio-termo (23%). Contudo, tendem mais a considerá-lo como democrático. Já os EUA, também divididos (37% em um extremo, contra 44% no outro) é o que mais se posiciona no número 4 da escala, tendendo a definir o superior como mais democrático.

Est.dec.superior A-D País	Autocrático (autoritário)	2	3	4	Democrático (consultativo)	TOTAL
Brasil	22% (23)	20% (21)	13% (13)	27% (28)	16% (16)	100% (101)
França	7% (7)	27% (28)	23% (23)	24% (24)	15% (15)	100% (97)
EUA	14% (11)	23% (18)	15% (12)	34% (27)	10% (8)	100% (76)
TOTAL	14% (41)	24% (67)	17% (48)	28% (79)	14% (39)	100% (274)

(Qui2= 15,67, gl= 8, p= 4.74%)

Quadro 56: Estilo decisório do superior hierárquico x nacionalidade

Já quanto à segunda questão do construto:

Antes de tomar uma decisão o seu superior direto considera a opinião de subordinados.

Raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | freqüentemente

Novamente os respondentes mostram-se divididos, sem diferenças significativas entre os grupos (veja o quadro 57).

Superv consulta(R-F) País	Raramente	2	3	4	Freqüentemente	TOTAL
Brasil	16% (16)	22% (23)	19% (20)	27% (28)	14% (14)	100% (101)
França	6% (6)	25% (26)	18% (18)	30% (31)	10% (10)	100% (91)
EUA	9% (7)	20% (16)	30% (24)	29% (23)	8% (6)	100% (76)
TOTAL	10% (29)	23% (65)	22% (62)	29% (82)	11% (30)	100% (268)

(Qui2= 10,44, gl= 8, p= 23.56%)

Quadro 57: Superior consulta subordinados x nacionalidade

Os brasileiros dividem-se, com 38% dos respondentes afirmando que o superior consulta os subordinados mais raramente e 41% dizendo que ele o faz mais freqüentemente. Já entre os franceses, 31% encontra-se no primeiro extremo da escala e 40% no outro extremo. Da mesma forma os americanos (29% - 37%), com 30% deles no meio-termo da escala.

Quanto à última questão do construto:

Nas situações de decisão você teme demonstrar seus desacordos com seus superiores.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | freqüentemente

Muito embora a maioria dos respondentes afirme que raramente teme demonstrar o seu desacordo com os superiores, pode-se verificar que, comparativamente, os americanos são os que mais tendem a temer demonstrar desacordos, com um percentual de 31% temendo mais freqüentemente, contra 18% dos franceses e 12% dos brasileiros posicionando-se desta forma. Já os brasileiros são os que demonstram mais raramente temer mostrar seus desacordos, com 38% dos respondentes tendendo a afirmar que raramente têm esse temor, no extremo da escala, ao todo 73% dizendo mais raramente temer desacordos, seguidos dos franceses, com 58%.

Teme desacordo(R-F)	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
País						
Brasil	38% (39)	35% (36)	14% (14)	8% (8)	4% (4)	100% (101)
França	20% (20)	38% (39)	19% (19)	16% (16)	2% (2)	100% (96)
EUA	9% (7)	41% (33)	14% (11)	30% (24)	1% (1)	100% (76)
TOTAL	23% (66)	38% (108)	15% (44)	17% (48)	2% (7)	100% (273)

(Qui2= 33,34, gl= 8, p= 0.01%)

Quadro 58: Demonstração de desacordos com superiores x nacionalidade

No entanto, este resultado contradiz as definições de Hofstede (1991), uma vez que aqui os americanos, classificados como tendo baixa distância de poder, demonstram o contrário pela sua resposta, em comparação com os demais países, uma vez que 31% deles tendem a temer demonstrar seus desacordos. Os brasileiros, que têm como traço cultural o fato de evitar conflitos de forma geral (Hickson e Pugh, 1995; Da Matta, 1986), afirmam o contrário, isto é, são os que menos temem demonstrar desacordos.

Assim, das três questões que compõem o construto aversão à incerteza, a primeira mostra resultados inconsistentes quanto a um posicionamento por parte dos países. A segunda questão do construto não mostra diferenças significativas, e a última vai de encontro ao que afirma Hofstede (1991). Desta forma, não se pode tirar conclusões definitivas sobre esta dimensão considerando o construto utilizado e a amostra dada, uma vez que os resultados demonstram ser inconsistentes. Pode-se, contudo, apresentar um perfil dos respondentes em relação às questões apresentadas (vide quadro 59).

DISTÂNCIA DE PODER versus NACIONALIDADE			
QUESTÕES	BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
Considera o superior como autocrático ou democrático ?	Indefinidos	Indefinidos, com tendência a considerá-lo democrático	Indefinidos, com tendência a considerá-lo democrático
Com que frequência o decisor considera a opinião de subordinados ?	Indefinidos	Indefinidos, tendendo a frequentemente	Indefinidos
Com que frequência teme demonstrar desacordos com seu superior ?	Raramente	Raramente	Raramente

(*) Legenda: as células em azul indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais acentuado; as células em rosa indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais fraco.

Quadro 59: Posicionamento dos três grupos, considerando a distância de poder

4.2.1.3 Individualismo - coletivismo

O individualismo representa, em uma sociedade, a preocupação dos indivíduos consigo mesmos ou com suas famílias somente, sem o estabelecimento de laços mais profundos com os demais indivíduos. Já o coletivismo ocorre quando os indivíduos são integrados a grupos fortes e coesos durante o decorrer da vida (Hofstede, 1991). O individualismo-coletivismo foi avaliado através do seguinte construto:

Normalmente suas decisões são tomadas ...							
individualmente	1	2	3	4	5		coletivamente
Você considera o seu estilo decisório como sendo ...							
autocrático (autoritário)	1	2	3	4	5		democrático (consultativo)
Ao tomar suas decisões você consulta seus familiares.							
raramente	1	2	3	4	5		freqüentemente
Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe.							
raramente	1	2	3	4	5		freqüentemente

Quanto à primeira questão do construto:

Normalmente suas decisões são tomadas ...							
individualmente	1	2	3	4	5		coletivamente

Verificam-se as seguintes discrepâncias: os brasileiros, muito embora se mostrem divididos, se colocam como os mais coletivistas entre os 3 grupos, com 44% dos respondentes dizendo tomar suas decisões mais coletivamente (muito embora 41% afirmem tomar decisões mais individualmente). Os franceses se colocam em um meio termo (35% no item 3 da escala), 36% se colocando como mais individualistas contra 28% como mais coletivistas. Já os americanos são claramente os mais individualistas entre os três, com 49% se posicionando desta forma, com 30% de mais coletivistas.

Os resultados apontam tendências de acordo com a teoria de Hofstede (1991), segundo a qual os americanos são o povo com o mais alto grau de individualismo entre todos os países que o autor estudou. A França, em menor grau que os americanos, também é individualista; já o Brasil é coletivista. É o que ilustra a carta de AC da figura 15.

Individual/coletivo	Individualmente	2	3	4	Coletivamente	TOTAL
País						
Brasil	14% (14)	27% (28)	15% (15)	36% (37)	8% (8)	100% (102)
França	12% (12)	24% (24)	35% (36)	21% (21)	7% (7)	100% (100)
EUA	10% (8)	39% (31)	20% (16)	24% (19)	6% (5)	100% (79)
TOTAL	12% (34)	30% (83)	24% (67)	27% (77)	7% (20)	100% (281)

(Qui2= 19,28, gl= 8, p= 1.34%)

Quadro 60 : Decisões individuais ou coletivas x países

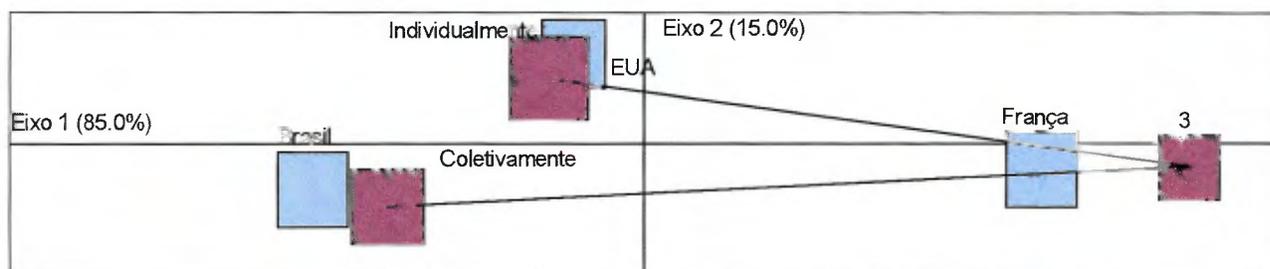


Figura 15: AC de decisões individuais ou coletivas x nacionalidade

Já quanto à questão :

Você considera o seu estilo decisório como sendo ...						
autocrático	1	2	3	4	5	democrático
(autoritário)						(consultativo)

Verificam-se os seguintes resultados: muito embora a maioria (65%) dos respondentes se coloque como mais democráticos, percebe-se que os brasileiros são os que mais se posicionam desta forma, com 75% deles dizendo ser mais democráticos. Em segundo lugar estão os americanos (63%) e em último lugar os franceses, com 56% colocando-se como mais democráticos, porém com um percentual de 22% colocando-se em um meio-termo. A teoria de Hofstede (1991) pode ser corroborada, considerando-se o fato de que os brasileiros (coletivistas) diferenciam-se mais uma vez dos franceses e americanos (individualistas), posicionando-se como os mais democráticos entre os três grupos.

Estilo pessoal (A-D)	Autocrático (autoritário)	2	3	4	Democrático (consultativo)	TOTAL
País						
Brasil	2% (2)	10% (10)	14% (14)	50% (51)	25% (26)	100% (103)
França	1% (1)	20% (20)	22% (22)	36% (37)	20% (20)	100% (100)
EUA	1% (1)	19% (15)	16% (13)	53% (42)	10% (8)	100% (79)
TOTAL	2% (4)	16% (45)	17% (49)	46% (130)	19% (54)	100% (282)

(Qui2= 14,76, gl= 8, p= 6.4%)

Quadro 61: Estilo pessoal x nacionalidade

Quanto à questão:

Ao tomar suas decisões você consulta seus familiares.						
raramente	1	2	3	4	5	freqüentemente

Apesar de não haver diferenças significativas entre os grupos, os brasileiros se dividem quanto a consultar a família, com 43% deles consultando mais freqüentemente e com 46% consultando mais raramente. Os franceses ficam em um meio termo, divididos perfeitamente entre consultar raramente e freqüentemente (39% em ambos os extremos). Já os americanos dizem consultar os familiares mais freqüentemente (53%).

Pode parecer contraditório que os brasileiros, que se disseram os mais coletivistas, tenham um bom percentual de pessoas que não consultam os familiares, e vice-versa para os americanos (individualistas que consultam a família). Contudo, tal como aponta Hofstede (1991), o individualismo se caracteriza por uma maior preocupação consigo e com seus familiares. Hickson e Pugh (1995, p. 29) colocam que: "... comparativamente, as nações mais individualistas são as mais orientadas para a família, as nações coletivistas sendo as menos orientadas."

Portanto, os resultados corroboram a posição dos americanos como os mais individualistas. A diferença está na idéia que se tem sobre a família. No individualismo ela é vista de uma forma nuclear, restrita a parentes muito próximos. Já no coletivismo ela é vista de uma forma abrangente, incluindo parentes distantes e amigos (Hofstede, 1991; Hickson e Pugh, 1995).

Consul.família(R-F)	Raramente	2	3	4	Freqüentemente	TOTAL
País						
Brasil	18% (19)	28% (29)	10% (10)	32% (33)	11% (11)	100% (102)
França	13% (13)	26% (27)	22% (22)	23% (23)	16% (16)	100% (101)
EUA	11% (9)	19% (15)	16% (13)	34% (27)	19% (15)	100% (79)
TOTAL	14% (41)	25% (71)	16% (45)	29% (83)	15% (42)	100% (282)

(Qui²= 12,74, gl= 8, p= 10.11%)

Quadro 62 : Consultar a família x nacionalidade

Veja o posicionamento dos respondentes em relação a esta questão (figura 16) :

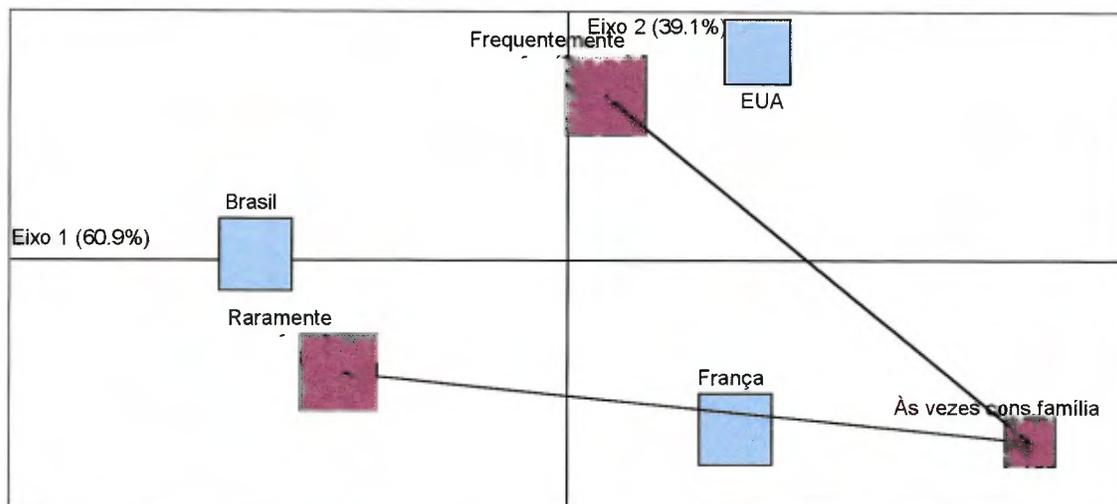


Figura 16: AC de consultar a família na decisão x nacionalidade

Por fim, quanto à última questão do construto:

Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

Quando questionados sobre o fato de considerar ou não a opinião de sua equipe ao tomar uma decisão, os respondentes dos três países se posicionam praticamente da mesma forma, com todos em geral consultando frequentemente. Contudo, os brasileiros novamente se posicionam como os que mais costumam consultar a equipe (92%, contra 79% dos franceses e americanos). É interessante notar que não houve respondentes que se colocaram no extremo “raramente” da escala.

Opinião equipe (R-F)	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
Pais					
Brasil	2% (2)	6% (6)	46% (47)	46% (47)	100% (102)
França	6% (6)	14% (14)	51% (52)	28% (29)	100% (101)
EUA	6% (5)	13% (10)	45% (36)	34% (27)	100% (78)
TOTAL	5% (13)	11% (30)	47% (135)	36% (103)	100% (281)

(Qui²= 10,66, gl= 6, p= 9.95%)

Quadro 63: Opinião da equipe na tomada de decisão

Desta forma, a análise do construto permite concluir que os respondentes, de forma geral, tendem a se posicionar como mais democráticos do que autocráticos, consultando a equipe frequentemente ao tomar decisões.

Contudo, os resultados diferenciam os americanos e franceses dos brasileiros, apontando estes (relativamente) como os mais coletivistas entre os três, em todas as questões

do construto, o que corrobora a classificação de Hofstede (1991). O quadro 64 demonstra o posicionamento dos respondentes considerando-se a dimensão individualismo-coletivismo.

INDIVIDUALISMO - COLETIVISMO versus NACIONALIDADE			
QUESTÕES	BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
Decisões tomadas coletivamente ou individualmente ?	Indefinidos. Relativamente os que mais decidem coletivamente	Indefinidos, tendendo a individualmente	Individualmente
Considera o seu estilo pessoal como autocrático ou democrático ?	Democráticos	Democráticos	Democráticos
Com que frequência consulta a família ao decidir ?	Indefinidos	Indefinidos	Frequentemente
Com que frequência considera a opinião da equipe ao decidir ?	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente

(*) Legenda: as células em azul indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais acentuado; as células em rosa indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais fraco.

Quadro 64: Posicionamento dos três grupos, considerando o individualismo x coletivismo

4.2.1.4 Valores culturais e a masculinidade-feminilidade em cada um dos três países

O conceito de masculinidade x feminilidade de Hofstede (1991) não se relaciona especificamente ao gênero (homens podem ter características femininas e mulheres características masculinas), mas sim a um conjunto de valores presentes em uma sociedade. Em uma sociedade onde predomina a masculinidade, se supõe que os homens sejam assertivos e dominadores, e as mulheres protetoras. O sucesso material e no trabalho é muito valorizado. Nas sociedades onde predomina a feminilidade, não há grande diferença entre o que se espera de homens e mulheres. A preocupação maior gira em torno da qualidade de vida, dos bons relacionamentos, de um trabalho agradável (Hofstede, 1991; Triandis, 1982; Hickson e Pugh, 1995).

Esta dimensão foi avaliada através da seguinte questão:

“SE você tivesse filhos em idade de casar e SE você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria?”

Ao responder esta questão, a intenção era que o indivíduo fizesse uma projeção dos seus valores pessoais para a figura do “genro/nora”. A questão foi bem aceita nos três países, no sentido que o número de não-respostas foi baixo (apenas 8%). Os brasileiros foram os mais engajados ao responder, com 363 citações; os franceses com 260, e os americanos com 267. Os resultados obtidos apontam diferenças significativas entre os três grupos (veja quadro 65).

País	Brasil	França	EUA	TOTAL
Valores culturais_C				
Honestidade	48% (49)	23% (23)	33% (26)	34% (98)
Inteligência	23% (24)	23% (23)	24% (19)	23% (66)
Trabalho_ambição	31% (32)	16% (16)	23% (18)	23% (66)
Bom_caráter	34% (35)	15% (15)	19% (15)	23% (65)
Responsabilidade	19% (20)	24% (24)	25% (20)	22% (64)
Amor_sentimento	11% (11)	16% (16)	23% (18)	16% (45)
Otimismo_alto_astral	18% (19)	15% (15)	13% (10)	15% (44)
Educação_familia	26% (27)	7% (7)	9% (7)	14% (41)
Fidelidade_confiançabilidade	9% (9)	7% (7)	26% (21)	13% (37)
Amizade	13% (13)	9% (9)	13% (10)	11% (32)
Sinceridade	16% (16)	13% (13)	4% (3)	11% (32)
Gentileza	3% (3)	13% (13)	10% (8)	8% (24)
Respeito	9% (9)	5% (5)	13% (10)	8% (24)
Generosidade	6% (6)	5% (5)	14% (11)	8% (22)
Bravura_perseverança	15% (15)	3% (3)	4% (3)	7% (21)
Outros	5% (5)	7% (7)	9% (7)	7% (19)
Orientação_por_metras	9% (9)	3% (3)	6% (5)	6% (17)
Beleza	4% (4)	4% (4)	11% (9)	6% (17)
Cuidado/proteção	3% (3)	4% (4)	13% (10)	6% (17)
Estabilidade_financeira	8% (8)	7% (7)	3% (2)	6% (17)
Sucesso_nos_negócios	7% (7)	4% (4)	6% (5)	6% (16)
Modéstia_simplicidade	14% (14)	0% (0)	1% (1)	5% (15)
O_que_meu_filho_preferir	2% (2)	10% (10)	0% (0)	4% (12)
Personalidade_criatividade	9% (9)	2% (2)	1% (1)	4% (12)
Cabeça_aberta	0% (0)	8% (8)	4% (3)	4% (11)
Religiosidade	1% (1)	1% (1)	11% (9)	4% (11)
Cooperação_ajuda	8% (8)	1% (1)	3% (2)	4% (11)
Paciência	1% (1)	4% (4)	4% (3)	3% (8)
Saúde	2% (2)	2% (2)	3% (2)	2% (6)
Dinamismo	0% (0)	5% (5)	0% (0)	2% (5)
Dependência	0% (0)	0% (0)	5% (4)	1% (4)
Independência	0% (0)	0% (0)	5% (4)	1% (4)
Ser Interessante	0% (0)	3% (3)	0% (0)	1% (3)
Raça	2% (2)	0% (0)	0% (0)	1% (2)
Experiência	0% (0)	0% (0)	1% (1)	0% (1)
Relacionamentos_estáveis	0% (0)	1% (1)	0% (0)	0% (1)
TOTAL DE OBS.	103 (363*)	102 (260*)	80 (267*)	285 (890*)

(*) Total de citações

Quadro 65: Os valores culturais nos três países

Primeiramente, analisa-se a questão quanto aos principais valores mencionados. A partir dos resultados acima ilustrados, agruparam-se os valores em 4 grandes categorias. São

elas: honestidade/bom caráter, intelecto/formação, trabalho/ambição e amor/sentimento. O quadro 66 define quais os principais valores de cada categoria.

<p>HONESTIDADE/BOM CARÁTER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidade • Bom caráter • Fidelidade/confiabilidade • Sinceridade 	<p>INTELECTO/FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inteligência • Educação/família • Personalidade/criatividade • Cabeça aberta
<p>TRABALHO/AMBIÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho/ambição • Responsabilidade • Bravura/perseverança • Orientação por metas • Estabilidade financeira • Sucesso nos negócios • Dinamismo • Independência 	<p>AMOR/SENTIMENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amor/sentimento • Otimismo/alto astral • Amizade • Gentileza • Respeito • Generosidade • Beleza • Cuidado/proteção • Modéstia/simplicidade • Cooperação/ajuda • Religiosidade

Quadro 66: Categorias dos valores culturais

A partir desta categorização, fez-se a seguinte tabulação dos dados:

País	Brasil	França	EUA	TOTAL
Valores culturais				
Amor/sentimento	62% (64)	52% (53)	76% (61)	62% (178)
Honestidade/bom caráter	76% (78)	45% (46)	64% (51)	61% (175)
Trabalho/ambição	65% (67)	46% (47)	55% (44)	55% (158)
Intelecto/formação	50% (51)	36% (37)	35% (28)	41% (116)
TOTAL	(260)	(183)	(184)	(627)

Quadro 67: Os valores culturais mais citados em cada um dos três países

Veja a Análise de Correspondência (figura 17):

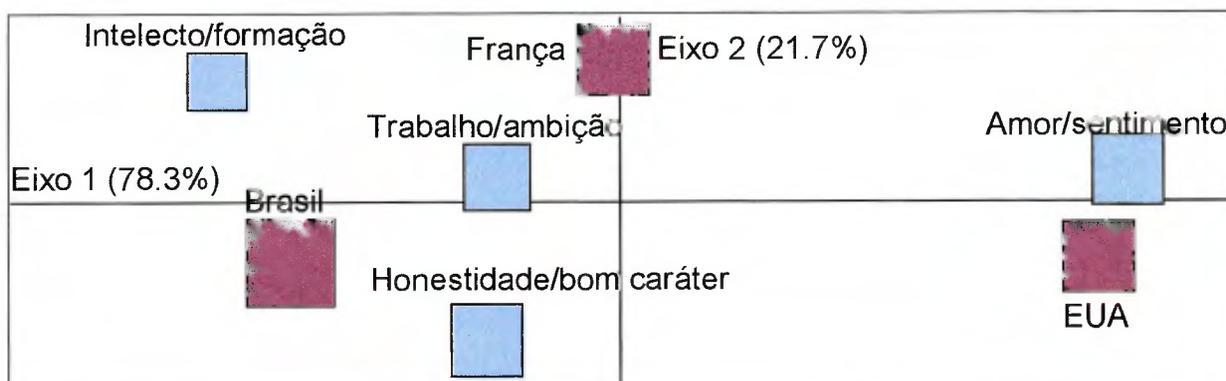


Figura 17 : AC dos valores culturais mais citados em cada um dos 3 países

Apurando-se os resultados que apresentaram diferenças significativas por país, tem-se (veja quadros comparativos 68, 69 e 70):

País	Honestidade	Não cita honestidade/bom	Honestidade/bom caráter	TOTAL
Brasil		24% (25)	76% (78)	100% (103)
França		55% (56)	45% (46)	100% (102)
EUA		36% (29)	64% (51)	100% (80)
TOTAL		39% (110)	61% (175)	100% (285)

(p=0.01%)

Quadro 68: Os valores honestidade/bom caráter em cada um dos três países

País	Trabalho/ambição	Não cita trab/amb	Trabalho/ambição	TOTAL
Brasil		35% (36)	65% (67)	100% (103)
França		54% (55)	46% (47)	100% (102)
EUA		45% (36)	55% (44)	100% (80)
TOTAL		45% (127)	55% (158)	100% (285)

(p=2.38%)

Quadro 69: Os valores trabalho/ambição em cada um dos três países

País	Intelecto/formação	Não cita intel/form	Intelecto/formação	TOTAL
Brasil		50% (52)	50% (51)	100% (103)
França		64% (65)	36% (37)	100% (102)
EUA		65% (52)	35% (28)	100% (80)
TOTAL		59% (169)	41% (116)	100% (285)

(p= 7.35%)

Quadro 70: Os valores intelecto/formação em cada um dos três países

- Os valores mais mencionados pelos brasileiros são relacionados com a honestidade/bom caráter (76% dos respondentes remetem a eles) e aqueles relacionados a trabalho/ambição (65%); eles são os que mais falam destes valores. Falam também em amor/sentimento (62%, vide quadro 67) e por fim em intelecto/formação (50%) – são os que mais falam disto;
- Os franceses mencionam amor/sentimento (52%, muito embora sejam os que menos falem disso comparativamente) seguidos de trabalho/ambição e honestidade/bom caráter, quase na mesma proporção (cerca de 45%). Não dão grande importância ao intelecto/formação (36% mencionam estes valores).
- Os valores mais citados pelos americanos (76% dos respondentes) dizem respeito a amor/sentimento; são eles os que mais mencionam estes valores (vide quadro 67).

Em segundo lugar eles falam de honestidade/bom caráter (64%) e, em terceiro lugar, trabalho/ambição (55%). Assim como os franceses, os americanos não dão grande importância ao intelecto ou formação (35% citam estes valores).

Os franceses e americanos apresentam resultados semelhantes, muito embora a importância dada ao amor/sentimento seja maior por parte dos americanos (76% contra 52% dos franceses). Já para os brasileiros, a honestidade/bom caráter e o trabalho/ambição são mais citados que o amor/sentimento. E os brasileiros são os únicos entre os três a dar importância considerável (50%) ao intelecto/formação.

Resultados interessantes, uma vez que, se analisados sob o ponto de vista das características culturais apontadas pela literatura, eles chegam a ser até certo ponto surpreendentes: os americanos, caracterizados por seu pragmatismo (Baligh, 1994; Hickson e Pugh, 1995; Allen, 1972) são os que mais atribuem importância ao amor e aos sentimentos. Os brasileiros, conhecidos pela importância dada aos relacionamentos pessoais, pela sua cordialidade (Da Matta, 1986; Hickson e Pugh, 1995) demonstram atribuir importância a valores mais pragmáticos como o intelecto/formação e o trabalho/ambição. Quanto a este último, é reconhecido que em nossa cultura, o trabalho é visto como algo desgastante, sacrificante. Resgatando-se Da Matta (1986), já citado anteriormente:

*“... mas, além disso tudo, a rua é o espaço que permite a mediação pelo trabalho – o famoso batente, nome já indicativo de um obstáculo que temos que cruzar (...) trabalho que em nosso sistema é concebido como castigo. E o nome diz tudo, pois a palavra deriva do latim **tripaliare**, que significa castigar com um **tripaliu**, instrumento que na Roma antiga era um objeto de tortura, consistindo numa espécie de canga usada para suplicar escravos.”* (Da Matta, 1986, p. 31)

Já os franceses, que possuem como uma das principais características culturais o gosto pelas atividades intelectuais, têm o intelecto/formação como o conjunto de valores com o menor número de citações, atribuindo importância quase semelhante às demais características mencionadas.

Há que se considerar que, nesta questão, utilizou-se uma técnica projetiva (Sellitz et al., 1965; Anzieu, 1978; Anderson e Anderson, 1978; Bell, 1956), onde a idéia era que o respondente atribuisse à figura do “genro/nora” os valores que ele (respondente) valoriza. Contudo, comparando-se os valores citados por cada grupo de respondentes, pode-se considerar que alguns dos valores projetados na figura do “genro/nora” podem representar não

só o que os respondentes têm, mas aquilo que eles gostariam de ter, que desejam para os seus filhos.

Ombredane (apud Anzieu, 1978, p. 30) distinguiu diversas formas de projeção atuando em testes projetivos, entre elas, o que ele chama de projeção especular:

*“Com a projeção especular, o indivíduo reencontra características, que pretendem serem suas, na imagem do outro. A origem de tal projeção está no estágio do espelho, de indistinção primitiva da imagem de si e da imagem do outro (...). Processa-se do modo **indicativo** (por exemplo: uma criança, aleijada, durante uma prova de desenho livre, faz um corpo humano atrofiado), ou **optativo** (por exemplo, uma órfã criada por uma tia rabugenta, descreve uma cena de ternura entre mães e filhos, em um teste projetivo).”*

Desta forma, um indivíduo pode projetar, na imagem de outro, não só o que é, mas também o que gostaria de ser ou de ter. Obviamente, isto não significa afirmar (por exemplo) que os brasileiros desejam ser honestos, não o sendo, mas sim, que honestidade/bom caráter são valores que prezam e com os quais também gostariam que o “filho/filha” pudesse conviver, como é o caso do amor/sentimento para os americanos. Da mesma forma não é coincidência que, em um país com um alto índice de analfabetos (Da Matta, 1986), como é o caso do Brasil, intelecto/formação sejam valores importantes a serem encontrados na figura do “genro/nora”, ao contrário do que afirmam os franceses, quando a França é reconhecida por atribuir grande importância à cultura e ao intelecto (Hofstede, 1991; Hickson e Pugh, 1995).

Os resultados mostram-se muito interessantes, e se poderia sintetizá-los no seguinte quadro (com as categorias de valores mais citados, em ordem de importância para cada país):

BRASIL	FRANÇA	EUA
1. Honestidade/bom caráter	1. Amor/sentimento	1. Amor/sentimento
2. Trabalho/ambição	2. Trabalho/ambição e	2. Honestidade/bom caráter
3. Amor/sentimento	honestidade/bom caráter	3. Trabalho/ambição
4. Intelecto/formação		

Quadro 71: Síntese dos valores culturais nos três países

Para analisar a questão da masculinidade - feminilidade, todos os grupos de valores (mostrados no início deste item, no quadro 65) foram agrupados de acordo com um conjunto de valores considerados “masculinos” e um conjunto de valores considerados “femininos”, classificação esta feita de acordo com a literatura (Hofstede, 1991; Triandis, 1982; Hickson e

Pugh, 1995; Baligh, 1994).

Desta forma, agruparam-se todas as classes de valores em três grandes grupos, os quais foram denominados de masculinos, femininos e aqueles denominados “neutros”, isto é, valores que podem ser atribuídos tanto à características de masculinidade como de feminilidade. Eis o que compõe, neste estudo, cada categoria:

MASCULINOS	FEMININOS	NEUTROS
Trabalho/ambição	Amor/sentimento	Honestidade
Responsabilidade	Amizade	Inteligência
Bravura/perseverança	Gentileza	Bom caráter
Orientação por metas	Generosidade	Otimismo/alto astral
Estabilidade financeira	Beleza	Educação/família
Sucesso nos negócios	Cuidado/proteção	Fidelidade/confiabilidade
Personalidade/criatividade	Modéstia/simplicidade	Sinceridade
Independência	Cabeça aberta	Respeito, e demais valores.
Experiência	Cooperação/ajuda	
Dinamismo	Religiosidade	
	Dependência	
	Relacionamentos estáveis	
	Paciência	

Quadro 72: Os valores culturais, classificados de acordo com a masculinidade – feminilidade

Assim, a partir desta classificação dos valores quanto à masculinidade e feminilidade, elaborou-se uma questão fechada-múltipla onde apresenta-se o percentual de citação dos valores masculinos, femininos e neutros, com os seguintes resultados:

Masculinidade/fem	No. cit.	Freq.
Neutros	242	85%
Masculino	162	57%
Feminino	157	55%
Não-resposta	22	8%
TOTAL OBS.	285	

(*) Este quadro apresenta o percentual de respondentes (285) que mencionaram valores que se encaixam nas categorias (questão fechada múltipla).

Quadro 73 : Valores masculinos, femininos e neutros

Como pode ser observado, a maioria dos valores citados, considerando-se todos os respondentes, são os chamados valores « neutros » (citados por 85% deles). Os valores masculinos e femininos aparecem praticamente na mesma proporção de citação (em torno de 56%). Cruzando-se esta variável com os países, percebe-se que não há diferenças significativas, apenas verifica-se que os americanos têm um percentual maior de citação de valores femininos (66% contra 50 e 51% dos brasileiros e franceses). Isto se justifica pelo fato que os americanos são os que mais mencionam os valores relacionados a amor/sentimento (classificados como valores femininos).

Contudo, este último resultado, caso apresentasse diferença significativa, seria contrário ao que aponta Hofstede (1991), uma vez que ele classifica a França e o Brasil como países femininos, ao contrário dos Estados Unidos, apontado como um país masculino. Mais uma vez, resgata-se a questão de estar se tratando de uma pergunta que consiste em uma técnica projetiva, isto é, projeta-se na figura do genro/nora os valores que se preza ou se gostaria de ter, daí surgirem resultados que podem indicar aquilo que se necessita; em um país masculino, tende-se a desejar valores considerados femininos.

Masculinidade/fem	Masculino	Neutros	Feminino
País			
Brasil	67% (69)	94% (97)	50% (52)
França	48% (49)	75% (77)	51% (52)
EUA	55% (44)	85% (68)	66% (53)
TOTAL DE OBS.	162	242	157

Quadro 74: Valores masculinos, femininos e neutros x nacionalidade

Portanto, analisando-se a dimensão cultural masculinidade x feminilidade, conclui-se que não se pode classificar os grupos pesquisados como “masculinos” ou “femininos”, segundo a classificação apresentada por Hofstede (1991), uma vez que os resultados são semelhantes entre os mesmos. Pode-se, contudo, destacar que existem diferenças em relação à importância atribuída aos valores culturais, o que permite mostrar um “retrato” daquilo que cada grupo mais valoriza.

4.2.1.5 *Orientação para curto ou longo prazo*

A orientação no tempo, segundo Hofstede (1991), divide-se em orientação para longo prazo e orientação para curto prazo. Nos países orientados para o curto prazo, a preocupação

gira em torno das virtudes ligadas ao passado e ao presente, em particular o respeito pela tradição, auto-preservação e cumprimento das obrigações sociais. Uma orientação para longo prazo encoraja as virtudes orientadas para as recompensas futuras, em especial a perseverança e a parcimônia. Desta forma, as seguintes questões visam avaliar essa dimensão cultural:

Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são ...						
orientadas para o futuro (longo prazo)	1	2	3	4	5	orientadas para o presente (curto prazo)
Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

Verifica-se que ambas as questões demonstram o mesmo resultado:

- Na primeira questão, muito embora a maioria dos respondentes se posicionem como voltados para o longo prazo, os brasileiros são, entre os grupos, os que têm um maior número dos que se colocam como mais voltados para o curto prazo (28%); em segundo lugar os americanos (15%), e em terceiro lugar os franceses (8%), que são os mais voltados para o longo prazo (66% dos respondentes). Vide quadro 75.
- Na segunda questão, novamente verifica-se esta relação. Embora 59% dos respondentes economize o salário mais frequentemente, os brasileiros novamente se mostram (em relação aos outros grupos) mais voltados para o curto prazo, pois têm o maior percentual dos que mais raramente economizam o salário (33%); 21% dos americanos colocam-se desta forma, com 23% deles no meio-termo (o 3 da escala de 1 a 5). Novamente, os franceses são os que apresentam maior percentual daqueles que se posicionam no longo prazo, com 63% economizando o salário mais frequentemente, contra 56% dos brasileiros e dos americanos nesta posição, respectivamente.

Longo/curto prazo	Longo prazo	2	3	4	Curto prazo	TOTAL
País						
Brasil	20% (21)	37% (38)	13% (13)	22% (23)	6% (6)	100% (101)
França	26% (27)	40% (41)	23% (23)	7% (7)	1% (1)	100% (99)
EUA	24% (19)	38% (30)	23% (18)	14% (11)	1% (1)	100% (79)
TOTAL	24% (67)	38% (109)	19% (54)	14% (41)	3% (8)	100% (279)

(Qui²= 18,19, gl= 8, p= 1.98%)

Quadro 75: Orientação para longo ou curto prazo x nacionalidade

Economiza \$al (R-F)	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
País						
Brasil	16% (16)	17% (17)	11% (11)	25% (26)	31% (32)	100% (102)
França	10% (10)	10% (10)	16% (16)	38% (39)	25% (26)	100% (101)
EUA	3% (2)	18% (14)	23% (18)	36% (29)	20% (16)	100% (79)
TOTAL	10% (28)	14% (41)	16% (45)	33% (94)	26% (74)	100% (282)

(Qui2= 19,25, gl= 8, p= 1.36%)

Quadro 76: Economizar salário x nacionalidade

A figura 18 mostra uma Análise de Correspondência explicitando o posicionamento dos três países quanto à frequência com que cada grupo economiza o salário para imprevistos.

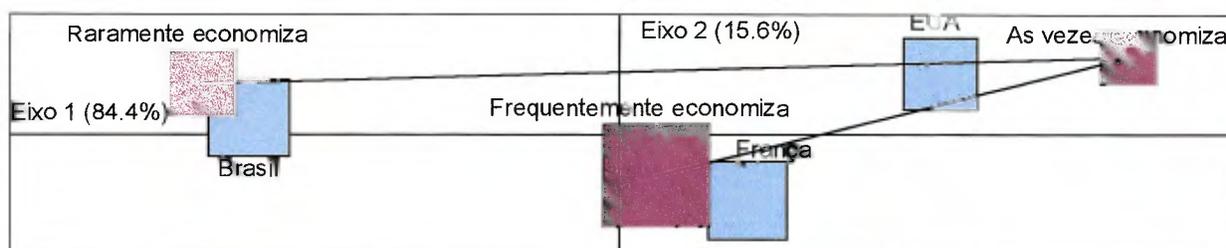


Figura 18: AC de economizar salário x nacionalidade

Como pode ser verificado, os resultados apontam que, apesar da maioria dos respondentes ser voltada para o longo prazo, comparativamente o Brasil demonstra ser o mais voltado para o curto prazo entre os países. Os Estados Unidos se colocariam em um meio termo, e a França seria a mais voltada para o longo prazo. Este resultado não está em acordo com Hofstede (1991): ele classifica o Brasil como tendo orientação para longo prazo e os Estados Unidos para o curto prazo (a França não foi pesquisada quanto a esta dimensão).

No entanto, há outros autores na literatura que falam da questão da orientação no tempo. Triandis (1982) fala na orientação para o passado-presente-futuro; Hickson e Pugh (1995) falam na percepção do tempo como finito-infinito. Estes autores diferenciam os países do velho mundo como tendo um senso de urgência menor, sendo voltados mais para o passado. Eles classificam o Brasil como voltado para o curto prazo, e ambos, brasileiros e americanos, como tendo grande preocupação com o presente (os americanos igualmente preocupando-se com o futuro), vendo o tempo como recurso finito:

“Poderia a urgência dos americanos e brasileiros ser explicada por viverem em um novo mundo de oportunidades, enquanto que a grande precaução dos europeus seria originária do fato deles habitarem um velho mundo largamente conhecido e explorado?” (Hickson e Pugh, 1995, p.41).

Assim, em acordo com estes autores, os resultados corroboram a idéia dos americanos e brasileiros serem mais preocupados com o presente em relação à França (que teoricamente seria voltada para o passado). Contudo esta, por sua vez, demonstra claramente uma forte preocupação com o longo prazo, posicionamento sobre o qual Hofstede (1991) não fornece dados.

Contudo, as respostas permitem elaborar um referencial sobre o posicionamento da amostra adotada em relação à orientação no tempo, de acordo com a nacionalidade (veja o quadro 77).

ORIENTAÇÃO PARA CURTO OU LONGO PRAZO versus NACIONALIDADE			
QUESTÕES	BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
As considerações ao tomar uma decisão são orientadas para o futuro (longo prazo) ou orientadas para o presente (curto prazo) ?	Longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
Com que frequência economiza o salário para algum imprevisto ?	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente

(*) Legenda: as células em azul indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais acentuado; as células em rosa indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais fraco.

Quadro 77: A síntese da orientação no tempo entre os três países

4.2.2 A percepção do processo decisório de acordo com a cultura nacional – dados quantitativos

Nesta seção, as questões que tratam mais especificamente do processo de tomada de decisão (modelo decisório, estilos decisórios), e que foram analisadas na seção 4.2 sem segmentação da amostra, são analisadas desta vez de acordo com o critério de nacionalidade dos respondentes, visando levantar as diferenças existentes entre brasileiros, franceses e americanos.

4.2.2.1 Objetividade-subjetividade da decisão x nacionalidade

A questão da objetividade/subjetividade na tomada de decisão, questão que diz respeito ao estilo decisório do indivíduo (Jarroson, 1994; Driver et al., 1990; Kendall e Kendall, 1991) foi avaliada através das seguintes perguntas:

Normalmente suas decisões são tomadas ...						
objetivamente	1	2	3	4	5	subjetivamente
(com base em dados)						(com base em impressões)
Normalmente suas decisões são ...						
racionais	1	2	3	4	5	emocionais
As suas decisões são tomadas com base em números.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

As diferenças que surgem, ao analisar estas questões sob o critério nacionalidade, são as seguintes:

- Quanto às respostas à primeira questão (decisões tomadas objetivamente ou subjetivamente), não há diferenças entre os grupos (veja quadro 78): a maioria dos respondentes se coloca como tomando suas decisões mais objetivamente.

Objetivo-subjetivo País	Objetivamente (com base em dados)	2	3	4	Subjetivamente (com base em impressões)	TOTAL
Brasil	20% (21)	49% (50)	15% (15)	14% (14)	3% (3)	100% (103)
França	12% (12)	50% (51)	21% (21)	13% (13)	4% (4)	100% (101)
EUA	18% (14)	48% (38)	24% (19)	10% (8)	0% (0)	100% (79)
TOTAL	16% (47)	49% (139)	19% (55)	12% (35)	2% (7)	100% (283)

(Qui²= 7,99, gl= 8, p= 43.55%)

Quadro 78 : Decisões tomadas objetivamente ou subjetivamente x nacionalidade

- Quanto à segunda questão (decisões racionais-emocionais), muito embora não haja uma diferença significativa entre os grupos, verifica-se que os brasileiros se posicionam como os mais “racionais” entre os três: 79% deles se colocam neste extremo contra 63% dos franceses e 64% dos americanos. Veja o quadro 79.

Racional-emocional País	Racionais	2	3	4	Emocionais	TOTAL
Brasil	20% (21)	59% (61)	13% (13)	6% (6)	2% (2)	100% (103)
França	14% (14)	49% (50)	23% (23)	12% (12)	2% (2)	100% (101)
EUA	23% (18)	41% (33)	21% (17)	11% (9)	0% (0)	100% (77)
TOTAL	19% (53)	51% (144)	19% (53)	9% (27)	1% (4)	100% (281)

(Qui²= 12,00, gl= 8, p= 15.14%)

Quadro 79 : Decisões racionais ou emocionais x nacionalidade

- Na última questão do construto (decisão tomada com base em números – raramente a frequentemente), corrobora-se, com diferenças significativas, o posicionamento da questão anterior. Muito embora a quase maioria dos respondentes (49%) diga que frequentemente toma suas decisões baseada em números, os brasileiros se posicionam como os que mais tendem a basear-se em números: 61%, contra 49% dos americanos e 37% dos franceses. Estes são os que se baseiam em números com menor frequência entre os três grupos, mostrando-se divididos, com 36% no item 3 da escala de 1 a 5.

Base_números (R-F)	Raramente	2	3	4	Frequen- temente	TOTAL
País						
Brasil	4% (4)	15% (15)	18% (19)	40% (41)	21% (22)	100% (101)
França	8% (8)	17% (17)	36% (37)	30% (31)	7% (7)	100% (100)
EUA	6% (5)	15% (12)	29% (23)	40% (32)	9% (7)	100% (79)
TOTAL	6% (17)	15% (44)	28% (79)	36% (104)	13% (36)	100% (280)

(Qui2= 18,94, gl= 8, p= 1.52%)

Quadro 80 : Decisões tomadas com base em números x nacionalidade

Portanto, pode-se perceber que, quanto à questão do estilo decisório, relacionado à questão da objetividade/subjetividade da decisão, os respondentes de uma forma geral mostram-se objetivos, racionais, frequentemente baseando-se em números ao decidir. Contudo, verifica-se que os brasileiros tendem a se posicionar como os mais “racionais” e baseando-se mais em números ao decidir, em relação aos americanos e franceses. O quadro 81 sintetiza os resultados encontrados.

OBJETIVIDADE - SUBJETIVIDADE DA DECISÃO versus NACIONALIDADE			
QUESTÕES	BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
Normalmente as decisões são tomadas objetivamente ou subjetivamente ?	Objetivamente	Objetivamente	Objetivamente
Normalmente as decisões são racionais ou emocionais ?	Racionais	Racionais	Racionais
Com que frequência as decisões são tomadas com base em números ?	Frequentemente	Indefinidos	Frequentemente

(*) Legenda: as células em azul indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais acentuado; as células em rosa indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais fraco.

Quadro 81: Síntese do construto objetividade - subjetividade em relação à nacionalidade

4.2.2.2 Velocidade da decisão x nacionalidade

A questão da velocidade das decisões tomadas diz respeito ao estilo decisório do indivíduo (Simon, 1947; Driver et al., 1990; Davis e Olson, 1987). Ela foi sondada através da seguinte pergunta:

Normalmente suas decisões são tomadas ...
 rapidamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | lentamente

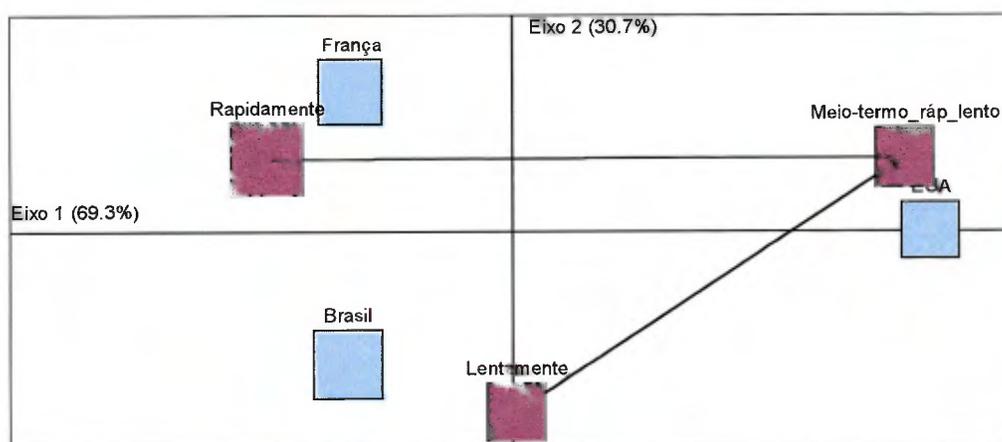
Verifica-se o seguinte resultado entre os países: não há diferença significativa nas respostas de cada um dos 3 grupos. Os franceses são os que mais se posicionam como mais “rápidos”: 49% contra 45% dos brasileiros e 34% dos americanos, que têm 36% dos respondentes posicionados em um meio-termo (3).

Velocid.(rap-lento)	Rapidamente	2	3	4	Lentamente	TOTAL
Brasil	12% (12)	33% (34)	21% (22)	27% (28)	7% (7)	100% (103)
França	10% (10)	49% (40)	25% (25)	19% (19)	4% (4)	100% (98)
EUA	11% (9)	33% (18)	36% (29)	25% (20)	4% (3)	100% (79)
TOTAL	11% (31)	32% (92)	27% (76)	24% (67)	5% (14)	100% (280)

(Qui²= 10,89, gl= 8, p= 20.82%)

Quadro 82: Velocidade da decisão x nacionalidade

A AC na figura 19 mostra as tendências no posicionamento dos respondentes.



Desta forma, percebe-se que os respondentes, em geral, tendem a tomar suas decisões mais rápida do que lentamente. Os franceses sendo, nesta questão sondada, os que mais se posicionam desta forma. Esse resultado está em acordo com o que aponta a literatura. Hickson e Pugh (1995), citando o trabalho de Hall e Hall (1990) e Amado e Vinagre Brasil (1991),

definem brasileiros, franceses e americanos como decidindo rapidamente. Contudo, existem diferentes tendências quanto à velocidade, analisando-se os três grupos comparativamente, podendo-se chegar ao seguinte “retrato” quanto à velocidade das decisões tomadas nos três países:

VELOCIDADE DAS DECISÕES versus NACIONALIDADE			
QUESTÕES	BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
Normalmente as decisões são tomadas rapidamente ou lentamente ?	Rapidamente	Rapidamente	Rapidamente

(*) Legenda: as células em azul indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais acentuado; as células em rosa indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais fraco.

Quadro 83: Síntese do construto velocidade em relação à nacionalidade

4.2.2.3 O modelo de Simon (1947) e sua percepção de acordo com a nacionalidade

Esta seção procura mostrar, utilizando dados quantitativos, como os respondentes em cada um dos três países percebem o processo decisório, tomando-se como referência o modelo de Simon (1947). As mesmas questões foram analisadas na seção 4.2, sem segmentação da amostra. Contudo, aqui, pretende-se tentar levantar diferenças nas percepções, de acordo com a nacionalidade. Para isso, cada construto que busca verificar o modelo de referência é analisado separadamente.

4.2.2.3.1 Construto concepção¹⁹

Este construto busca avaliar em que medida o decisor concebe, avalia e considera critérios e alternativas ao tomar suas decisões. Foram sondadas as seguintes questões, de acordo

com o critério de nacionalidade:

As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente.	raramente	1 2 3 4 5	freqüentemente
As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.	raramente	1 2 3 4 5	freqüentemente

¹⁹ A concepção é analisada primeiramente, uma vez que a etapa de inteligência é explorada na sequência, nos dados qualitativos, lembrando que o modelo compreende as etapas de inteligência-concepção-escolha-revisão.

Verificam-se diferenças pouco significativas, com 46% dos respondentes afirmando que mais frequentemente conhecem as consequências das decisões tomadas. Os brasileiros são os que mais se posicionam como aqueles que mais frequentemente conhecem as consequências das decisões. Os franceses tendem a se colocar em um meio termo (35% dos respondentes posicionam-se no item 3 da escala), sendo também os que menos dizem conhecer as alternativas frequentemente (no extremo) entre os grupos. Veja o quadro 84.

Conhece conseq.(R-F)	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
País						
Brasil	5% (5)	23% (24)	15% (15)	43% (44)	11% (11)	100% (99)
França	6% (6)	19% (19)	35% (36)	35% (36)	4% (4)	100% (101)
EUA	5% (4)	19% (15)	28% (22)	40% (32)	8% (6)	100% (79)
TOTAL	5% (15)	20% (58)	26% (73)	39% (112)	7% (21)	100% (279)

(Qui²= 13,48, gl= 8, p= 9.63%)

Quadro 84: Conhecimento das consequências da decisão x nacionalidade

Quanto à questão:

As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

Novamente, tem-se o mesmo posicionamento, desta vez com diferenças significativas. Embora os respondentes de uma forma geral se posicionem como mais frequentemente considerando cuidadosamente as alternativas (78%), os brasileiros se colocam como os que mais frequentemente as consideram (85%, contra 72% dos franceses e 78% dos americanos). Os franceses são, relativamente, os que menos consideram cuidadosamente as alternativas frequentemente.

Cons. alternat.(R-F)	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
País						
Brasil	2% (2)	5% (5)	5% (5)	50% (52)	35% (36)	100% (100)
França	1% (1)	11% (11)	16% (16)	56% (57)	16% (16)	100% (101)
EUA	0% (0)	5% (4)	15% (12)	40% (32)	38% (30)	100% (78)
TOTAL	1% (3)	7% (20)	12% (33)	49% (141)	29% (82)	100% (279)

(Qui²= 22,97, gl= 8, p= 0.34%)

Quadro 85: Consideração das alternativas x nacionalidade

Desta forma, pode-se concluir que a etapa de concepção de Simon (1947) pode ser verificada, de uma forma geral, nas respostas da maior parte dos respondentes.

O quadro 86 resume o posicionamento de cada grupo em relação à concepção.

CONCEPÇÃO versus NACIONALIDADE			
QUESTÕES	BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente ?	Frequentemente	Indefinidos, tendendo a frequentemente	Frequentemente
As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão.	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente

(*) Legenda: as células em azul indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais acentuado; as células em rosa indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais fraco.

Quadro 86 : Síntese do construto concepção de acordo com a nacionalidade

4.2.2.3.2 Construto feedback

A questão do feedback no processo decisório foi verificada através das seguintes questões:

Após ter analisado várias alternativas você “volta atrás” procurando identificar outras antes de decidir.	Raramente	1 2 3 4 5	frequentemente
Após ter tomado uma decisão você “volta atrás”.	Raramente	1 2 3 4 5	frequentemente

Quanto à primeira questão do construto (feedback - buscando identificar outras alternativas *antes* da escolha), embora de forma geral haja uma divisão (38% dos respondentes admitem fazê-lo mais frequentemente, contra 33% que dizem realizá-lo mais raramente), percebem-se diferenças significativas. 43% dos americanos tendem a afirmar que realizam esse feedback mais frequentemente (somente 3% se posicionam no “raramente”). Os brasileiros, por sua vez, são os que mais declaram realizar mais frequentemente esse feedback (quase a maioria, 49%). Já os franceses se colocam no meio termo (39%), contudo, apresentam uma tendência a realizar esse feedback mais raramente (35%) do que frequentemente (25%).

Feedback (R-F)	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
País						
Brasil	12% (12)	25% (26)	12% (12)	40% (41)	9% (9)	100% (100)
França	10% (10)	25% (25)	39% (40)	22% (22)	3% (3)	100% (100)
EUA	3% (2)	24% (19)	30% (24)	35% (28)	8% (6)	100% (79)
TOTAL	8% (24)	25% (70)	27% (76)	32% (91)	6% (18)	100% (279)

(Qui2= 28,63, gl= 8, p= 0.04%)

Quadro 87: Feedback (antes de decidir) x nacionalidade

Quanto a “voltar atrás” após ter tomado uma decisão (vide quadro 88), verifica-se que a maioria dos respondentes (73%) posiciona-se como mais raramente “voltando atrás” (apenas 8% dizendo voltar atrás frequentemente). Contudo, percebe-se que os americanos tendem a realizar isso com maior frequência que os franceses e os brasileiros: 63% afirma “voltar atrás” mais raramente na decisão, contra 77% dos brasileiros (que são os que mais afirmam mais raramente voltar atrás) e 76% dos franceses.

Feedback 2	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
País						
Brasil	29% (30)	48% (49)	16% (16)	4% (4)	3% (3)	100% (102)
França	26% (27)	50% (51)	16% (16)	6% (6)	0% (0)	100% (100)
EUA	14% (11)	49% (39)	21% (17)	14% (11)	0% (0)	100% (78)
TOTAL	24% (68)	49% (139)	17% (49)	7% (21)	1% (3)	100% (280)

(Qui2= 17,78, gl= 8, p= 2.29%)

Quadro 88: Voltar atrás em uma decisão x nacionalidade

Desta forma, pode-se concluir que os respondentes, com exceção dos franceses, acusam a ocorrência do feedback antes da escolha, não evidenciando a ocorrência do feedback com frequência *após* a decisão. O quadro 89 mostra o posicionamento dos respondentes em relação a ocorrência do feedback em relação ao processo decisório:

FEEDBACK NAS DECISÕES versus NACIONALIDADE			
QUESTÕES	BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
Com que frequência o feedback ocorre antes da escolha ?	Frequentemente	Indefinidos, com tendência a raramente.	Frequentemente
Com que frequência o feedback ocorre após a decisão ter sido tomada ?	Raramente	Raramente	Raramente

(*) Legenda: as células em azul indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais acentuado; as células em rosa indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais fraco.

Quadro 89: Síntese da ocorrência de feedback nas decisões x nacionalidade

4.2.3 A percepção do processo decisório de acordo com a cultura nacional – dados qualitativos

Nesta seção, são analisados os dados qualitativos da pesquisa em relação ao processo decisório *versus* nacionalidade. Analisam-se as palavras que os respondentes associam espontaneamente à decisão (instrumento 1), o relatos de uma decisão tomada (instrumento 2) e a resolução do case (instrumento 3). Os resultados apontam discrepâncias na percepção do processo decisório, de acordo com a nacionalidade dos respondentes.

4.2.3.1 As palavras relacionadas à decisão, de acordo com a nacionalidade

O Instrumento 1 de coleta de dados é o de Associação de palavras. Neste instrumento, solicitou-se aos respondentes que citassem verbos, adjetivos e substantivos que eles relacionam espontaneamente à idéia de decisão. Assim, os resultados são um conjunto de palavras que permitem mostrar diferentes percepções entre cada país.²⁰

As palavras são analisadas considerando-se as diferenças encontradas quanto à frequência das categorias em cada um dos três grupos (brasileiros, franceses e americanos). Ao final, procura-se traçar um paralelo entre as respostas dos mesmos, oferecendo-se uma síntese dos resultados encontrados.

4.2.3.1.1 Os verbos relacionados à decisão x nacionalidade

Eis as categorias dos verbos e sua frequência de citação em cada país (quadro 90):

País	Brasil	França	EUA	TOTAL
Verb_dec_R				
#Decisão/escolha	58% (60)	76% (78)	45% (36)	61% (174)
#Reflexão/intelecto	44% (45)	47% (48)	48% (38)	46% (131)
#Coletivismo/interação	44% (45)	41% (42)	34% (27)	40% (114)
#Ação	44% (45)	30% (31)	33% (26)	36% (102)
#Comparação/ponderação	22% (23)	28% (29)	30% (24)	27% (76)
#Poder/responsabilidade	31% (32)	29% (30)	15% (12)	26% (74)
#Pesquisa/busca	40% (41)	10% (10)	23% (18)	24% (69)
#Risco/ inovação/progresso	30% (31)	23% (23)	15% (12)	23% (66)
#Planejar/organizar	22% (23)	17% (17)	15% (12)	18% (52)
#Sentimento	22% (23)	9% (9)	15% (12)	15% (44)
Não-resposta	2% (2)	3% (3)	5% (4)	3% (9)
TOTA L DE OBS.	103 (370*)	102 (320*)	80 (221*)	285 (911*)

(*) Total de citações

Quadro 90: Os verbos mais citados de acordo com a nacionalidade

A AC representada na figura 20 ilustra as diferenças quanto aos verbos mais citados por cada país:

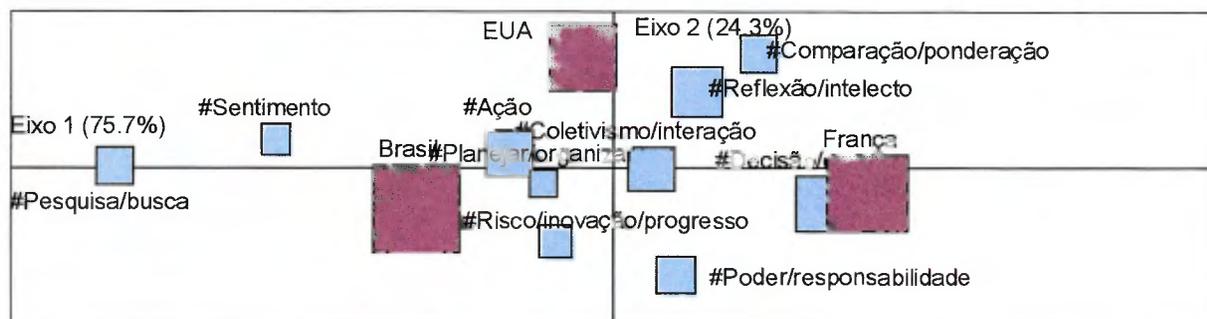


Figura 20 : A AC dos verbos mais citados de acordo com a nacionalidade

Quanto às percepções comuns sobre o processo decisório, verifica-se que a maioria relaciona à decisão, em primeiro lugar, os verbos ligados à idéia de escolha/decisão (embora, como será visto na sequência, os franceses sejam os mais contundentes em estabelecer esta relação). Os respondentes citam também verbos relacionados à idéia de reflexão/intelecto (em torno de 46% dos respondentes). Os verbos relacionados à idéia de coletivismo/interação são citados pelos 3 grupos (em torno de 40% do total de respondentes), assim como os verbos relacionados à idéia de ação (36%) e comparação/ponderação (27%).

Considerando-se as categorias de verbos mais citadas (por pelo menos 15% dos respondentes), analisam-se a seguir aquelas que apresentaram diferenças significativas na percepção de cada um dos três grupos.

Os dados são apresentados da seguinte forma: cada categoria é analisada separadamente, com quadros que indicam o percentual de respondentes que mencionou verbo(s) da categoria, contrapondo-se com o percentual dos que não citaram a categoria, em cada um dos três grupos.

- A decisão vista como escolher/decidir - A categoria de verbos mais citada é aquela que diz respeito a escolher/decidir. Os franceses são os que mais relacionam esta categoria (76% deles, contra 58% dos brasileiros e 45% dos americanos).

²⁰ Como visto anteriormente, os dicionários com o conteúdo de cada uma das categorias de palavras estão no Anexo 2.

País	Dec/escolha	Não dec/escolha	#Decisão/escolha	TOTAL
Brasil		42% (43)	58% (60)	100% (103)
França		24% (24)	76% (78)	100% (102)
EUA		55% (44)	45% (36)	100% (80)
TOTAL		39% (111)	61% (174)	100% (285)

(Qui2= 19,21, gl= 2, p= 0.01%)

Quadro 91: Verbos relacionados a decisão/escolha x nacionalidade

- A decisão vista como poder/responsabilidade – os brasileiros e os franceses mencionam verbos relacionados a poder/responsabilidade (em torno de 30% deles). Contudo, os americanos não apresentam o mesmo posicionamento, com apenas 15% fazendo referência a esta categoria.

País	Poder/resp	Não poder/resp	#Poder/responsabilidade	TOTAL
Brasil		69% (71)	31% (32)	100% (103)
França		71% (72)	29% (30)	100% (102)
EUA		85% (68)	15% (12)	100% (80)
TOTAL		74% (211)	26% (74)	100% (285)

(Qui2= 7,03, gl= 2, p= 2.98%)

Quadro 92 : Verbos relacionados a poder/responsabilidade x nacionalidade

- A decisão vista como pesquisa/busca – os brasileiros (40%) são os que mais mencionam verbos relacionados à idéia de pesquisa/busca. Já os franceses são os que menos os mencionam (somente 10% deles).

País	Pesq/busca	Não pes/busca	#Pesquisa/busca	TOTAL
Brasil		60% (62)	40% (41)	100% (103)
França		90% (92)	10% (10)	100% (102)
EUA		78% (62)	23% (18)	100% (80)
TOTAL		76% (216)	24% (69)	100% (285)

(Qui2= 25,32, gl= 2, p= 0.01%)

Quadro 93 : Verbos relacionados a pesquisa/busca x nacionalidade

- A decisão vista como risco/ inovação/progresso – o quadro abaixo demonstra a diferença de percepção entre os países quanto a relacionar os verbos à idéia de risco/ inovação. Os brasileiros são os que mais falam nesta categoria (30%); os americanos por sua vez são os que menos se referem à mesma (15%).

Risco/inov	Não risco/inov/prog	#Risco/inovação/progresso	TOTAL
País			
Brasil	70% (72)	30% (31)	100% (103)
França	77% (79)	23% (23)	100% (102)
EUA	85% (68)	15% (12)	100% (80)
TOTAL	77% (219)	23% (66)	100% (285)

(Qui²= 5,80, gl= 2, p= 5.5%)

Quadro 94 : Verbos relacionados a risco/inovação/progresso x nacionalidade

- A decisão relacionada a sentimentos – os brasileiros são os que mais citam ações relacionadas à idéia de sentimentos, 22% mencionando verbos desta natureza. Já os franceses são os que menos citam esta categoria (apenas 9% a mencionam).

Sentimentos	Não-resposta	#Sentimento	TOTAL
País			
Brasil	78% (80)	22% (23)	100% (103)
França	91% (93)	9% (9)	100% (102)
EUA	85% (68)	15% (12)	100% (80)
TOTAL	85% (241)	15% (44)	100% (285)

(Qui²= 7,18, gl= 2, p= 2.76%)

Quadro 95 : Verbos relacionados a sentimentos x nacionalidade

4.2.3.1.2 Os adjetivos relacionados à decisão x nacionalidade

Os adjetivos apresentam poucas classes que tenham uma frequência considerável (pelo menos 20%) de citação em cada um dos três países. As categorias mais citadas de uma forma geral são: a de reflexão/intelecto (cerca de 41% em cada país); a que qualifica a decisão como importante/decisiva (cerca de 39%) e como boa/certa (cerca de 28%). De uma forma geral, são várias as discrepâncias nas frequências de citação das categorias de adjetivos mais citadas, em cada um dos três grupos (quadro 96).

País	Brasil	França	EUA	TOTAL
Adjet_dec_R				
#Reflexão/intelecto	31% (32)	52% (53)	39% (31)	41% (116)
#Importante/decisiva	27% (28)	48% (49)	44% (35)	39% (112)
#Boa/certa	45% (46)	17% (17)	23% (18)	28% (81)
#Concreta/real/prática	39% (40)	19% (19)	15% (12)	25% (71)
#Sentimentos	35% (36)	10% (10)	26% (21)	24% (67)
#Confiável	29% (30)	17% (17)	24% (19)	23% (66)
#Eficaz/eficiente	32% (33)	17% (17)	19% (15)	23% (65)
#Rápida	29% (30)	20% (20)	14% (11)	21% (61)
#Risco/ inovação/ progresso	35% (36)	2% (2)	19% (15)	19% (53)
#Coletivismo/interação	17% (17)	26% (27)	6% (5)	17% (49)
#Difícil	7% (7)	21% (21)	21% (17)	16% (45)
Não-resposta	1% (1)	6% (6)	5% (4)	4% (11)
TOTAL DE OBS.	103 (336*)	102 (258*)	80 (203*)	285 (797*)

(*) Total de citações

Quadro 96: Os adjetivos mais citados de acordo com a nacionalidade

A AC representada na figura 21 ilustra as diferenças quanto aos adjetivos mais citados por cada país:

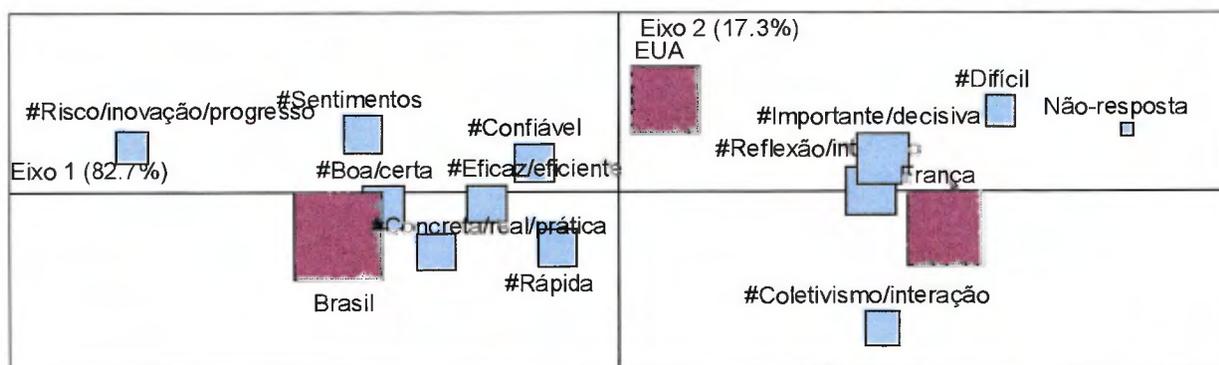


Figura 21: A AC dos adjetivos mais citados de acordo com a nacionalidade

Pode-se perceber que os dados concentram-se em torno do Brasil e da França, com os Estados Unidos apresentando dados um pouco mais dispersos. Os adjetivos apresentam grande discrepância entre as respostas dos três grupos. Cada uma delas é detalhada a seguir.

- A decisão vista como reflexão/intelecto – os franceses são o que mais qualificam a decisão, relacionando-a à idéia de reflexão/intelecto (decisão refletida/pensada, etc.) – 52% dos respondentes estabelecem esta relação. Já os brasileiros são os que menos mencionam esta categoria (31%).

Pais	Reflex/intel	Não refl/intel	#Reflexão/intelecto	TOTAL
Brasil		69% (71)	31% (32)	100% (103)
França		48% (49)	52% (53)	100% (102)
EUA		61% (49)	39% (31)	100% (80)
TOTAL		59% (169)	41% (116)	100% (285)

(Qui²= 9,44, gl= 2, p= 0.89%)

Quadro 97 : Adjetivos relacionados com reflexão/intelecto x nacionalidade

- A decisão vista como importante/decisiva – os franceses são o que mais qualificam a decisão como importante/decisiva (lembrando que eram os franceses os que mais citavam verbos relacionados à idéia de decisão/escolha). 44% dos americanos também mencionam esta categoria. Mais uma vez os brasileiros se diferenciam sendo os que menos citam estas qualidades (apenas 27%).

Pais	Import/decis	Não import/dec	#Importante/decisiva	TOTAL
Brasil		73% (75)	27% (28)	100% (103)
França		52% (53)	48% (49)	100% (102)
EUA		56% (45)	44% (35)	100% (80)
TOTAL		61% (173)	39% (112)	100% (285)

(Qui²= 10,27, gl= 2, p= 0.59%)

Quadro 98 : A decisão qualificada como importante/decisiva x nacionalidade

- A decisão vista como boa/certa – os brasileiros são os que mais qualificam a decisão como boa/certa (45% dos respondentes do grupo), qualidades pouco mencionadas pelos americanos (23%) e menos ainda pelos franceses (17%).

País	Boa/certa	Não boa/certa	#Boa/certa	TOTAL
Brasil		55% (57)	45% (46)	100% (103)
França		83% (85)	17% (17)	100% (102)
EUA		78% (62)	23% (18)	100% (80)
TOTAL		72% (204)	28% (81)	100% (285)

(Qui²= 21,66, gl= 2, p= 0.01%)

Quadro 99 : A decisão qualificada como boa/certa x nacionalidade

- A decisão qualificada como concreta/real/prática – os brasileiros são os que mais atribuem importância à qualificação da decisão como concreta/real/prática: 39%, contra 19% dos franceses e 15% dos americanos.

País	Con/real/prat	Não conc/real/prat	#Concreta/real/prática	TOTAL
Brasil		61% (63)	39% (40)	100% (103)
França		81% (83)	19% (19)	100% (102)
EUA		85% (68)	15% (12)	100% (80)
TOTAL		75% (214)	25% (71)	100% (285)

(Qui²= 17,03, gl= 2, p= 0.02%)

Quadro 100 : A decisão qualificada como concreta/real/prática x nacionalidade

- A decisão relacionada a sentimentos – os brasileiros são (de forma semelhante aos resultados em relação aos verbos) novamente os que mais relacionam a decisão com qualidades ligadas à idéia de sentimentos (35%). Os franceses são os que menos citam esta categoria (10%).

País	Sentimentos	Não sentimentos	#Sentimentos	TOTAL
Brasil		65% (67)	35% (36)	100% (103)
França		90% (92)	10% (10)	100% (102)
EUA		74% (59)	26% (21)	100% (80)
TOTAL		76% (218)	24% (67)	100% (285)

(Qui²= 18,49, gl= 2, p= 0.01%)

Quadro 101 : Adjetivos relacionados a sentimentos x nacionalidade

- A decisão vista como eficaz/eficiente – os brasileiros são os que mais qualificam a decisão como eficaz/eficiente: 32%, contra 17% dos franceses e 19% dos americanos.

País	Eficaz/efic	Não eficaz/efic	#Eficaz/eficiente	TOTAL
Brasil		68% (70)	32% (33)	100% (103)
França		83% (85)	17% (17)	100% (102)
EUA		81% (65)	19% (15)	100% (80)
TOTAL		77% (220)	23% (65)	100% (285)

(Qui2= 7,92, gl= 2, p= 1.91%)

Quadro 102 : A decisão qualificada como eficaz/eficiente x nacionalidade

- A decisão vista como rápida – os brasileiros são os que mais qualificam a decisão como rápida (29%). Já os americanos, ao contrário, são os que menos citam esta qualidade (apenas 14%).

País	Rápida	Não rápida	#Rápida	TOTAL
Brasil		71% (73)	29% (30)	100% (103)
França		80% (82)	20% (20)	100% (102)
EUA		86% (69)	14% (11)	100% (80)
TOTAL		79% (224)	21% (61)	100% (285)

(Qui2= 6,63, gl= 2, p= 3.63%)

Quadro 103 : A decisão qualificada como rápida x nacionalidade

- A decisão relacionada ao risco/ inovação/ progresso – de forma semelhante aos resultados encontrados em relação aos verbos, novamente os brasileiros são os que mais qualificam a decisão como estando relacionada a risco/ inovação/ progresso (35%). Desta vez os que menos falam em inovação são os franceses (apenas 2%).

País	Risco/inov/prog	Não risco/inov/prog	#Risco/ inovação/ progresso	TOTAL
Brasil		65% (67)	35% (36)	100% (103)
França		98% (100)	2% (2)	100% (102)
EUA		81% (65)	19% (15)	100% (80)
TOTAL		81% (232)	19% (53)	100% (285)

(Qui2= 36,85, gl= 2, p= 0.01%)

Quadro 104 : A decisão relacionada a risco/ inovação/ progresso x nacionalidade

- A decisão relacionada a coletivismo/interação – os franceses são os que mais mencionam qualidades ligadas à idéia de coletivismo/interação (26% dos respondentes). Os que menos falam nestes adjetivos são os americanos (6%).

País	Col/intera	Não col/intera	#Coletivismo/interação	TOTAL
Brasil		83% (86)	17% (17)	100% (103)
França		74% (75)	26% (27)	100% (102)
EUA		94% (75)	6% (5)	100% (80)
TOTAL		83% (236)	17% (49)	100% (285)

(Qui²= 12,93, gl= 2, p= 0.16%)

Quadro 105 : A decisão relacionada a coletivismo/interação x nacionalidade

- A decisão qualificada como difícil – os brasileiros são os que menos qualificam a decisão como difícil (7%, em relação aos 21% de franceses e de americanos).

País	Difícil	Não difícil	#Difícil	TOTAL
Brasil		93% (96)	7% (7)	100% (103)
França		79% (81)	21% (21)	100% (102)
EUA		79% (63)	21% (17)	100% (80)
TOTAL		84% (240)	16% (45)	100% (285)

(Qui²= 9,83, gl= 2, p= 0.74%)

Quadro 106 : A decisão qualificada como difícil x nacionalidade

4.2.3.1.3 Os substantivos relacionados à decisão x nacionalidade

A seguir, são analisadas as diferenças e semelhanças encontradas em relação aos substantivos mais citados pelos respondentes.

País	Brasil	França	EUA	TOTAL
Subst_dec_R				
#Ambiente/processo	44% (45)	26% (27)	45% (36)	38% (108)
#Metas/resultados	35% (36)	35% (36)	38% (30)	36% (102)
#Coletivismo/interação/atores	36% (37)	26% (27)	35% (28)	32% (92)
#Reflexão/intelecto	26% (27)	36% (37)	24% (19)	29% (83)
#Problemas/alternativas	23% (24)	30% (31)	25% (20)	26% (75)
#Decisão/escolha	16% (16)	39% (40)	16% (13)	24% (69)
#Sentimentos	26% (27)	23% (23)	11% (9)	21% (59)
#Economia	26% (27)	6% (6)	31% (25)	20% (58)
#Confiança	22% (23)	20% (20)	18% (14)	20% (57)
#Poder/responsabilidade/compet.	15% (15)	26% (27)	14% (11)	19% (53)
#Ação	27% (28)	21% (21)	5% (4)	19% (53)
#Informação	21% (22)	7% (7)	18% (14)	15% (43)
#Risco/Inovação/progresso	17% (17)	17% (17)	10% (8)	15% (42)
Não-resposta	2% (2)	4% (4)	4% (3)	3% (9)
TOTAL DE OBS.	103 (346*)	102 (323*)	80 (234*)	285 (903*)

(*) Total de citações

Quadro 107 : Substantivos relacionados à decisão x nacionalidade

A AC representada na figura 22 ilustra as diferenças quanto aos substantivos mais citados em cada país:

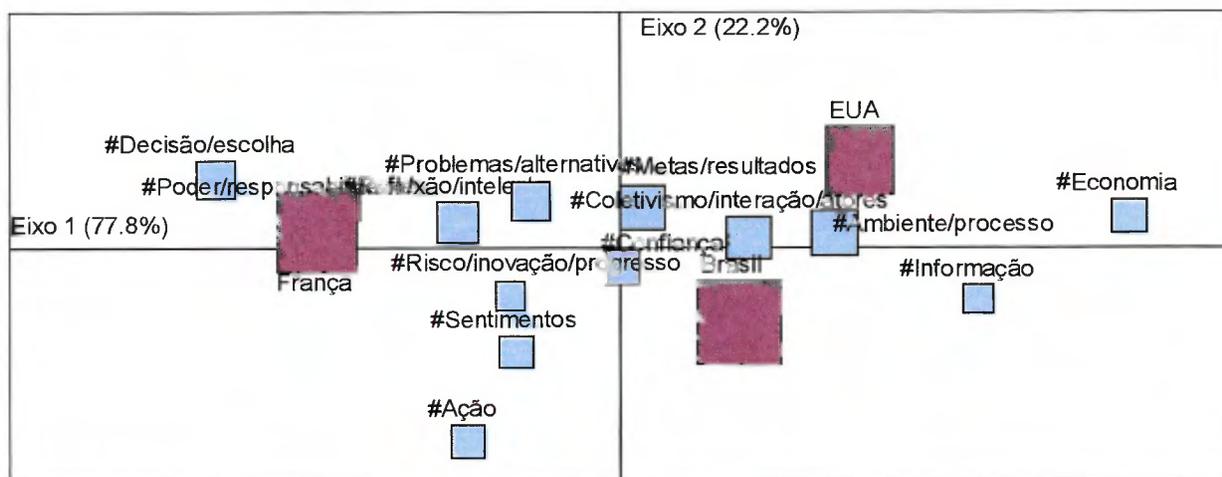


Figura 22: A AC dos substantivos mais citados de acordo com a nacionalidade

Quanto às percepções comuns sobre os substantivos, verifica-se boa parte dos respondentes relaciona a decisão com a idéia de metas e resultados (cerca de 36% em cada grupo). Os respondentes também associam a tomada de decisão com características ligadas à idéia de coletivismo/interação (cerca de 32%). Da mesma forma, a associam com reflexão/intelecto (cerca de 29% em cada grupo), problemas/alternativas (26%), e com a idéia

de confiança (20%).

Existem várias diferenças nas percepções em relação às características (substantivos) atribuídas à decisão, de acordo com cada um dos três grupos. Estas diferenças são detalhadas a seguir.

- A decisão relacionada a ambiente/processo – os brasileiros e os americanos relacionam a decisão com a ideia de ambiente/processo (cerca de 45% dos respondentes em cada um dos dois grupos cita esta característica). Os franceses diferenciam-se, com apenas 26% dos respondentes mencionando esta categoria.

Ambiente/processo	Não ambiente/proc	#Ambiente/processo	TOTAL
Pais			
Brasil	56% (58)	44% (45)	100% (103)
França	74% (75)	26% (27)	100% (102)
EUA	55% (44)	45% (36)	100% (80)
TOTAL	62% (177)	38% (108)	100% (285)

(Qui²= 8,84, gl= 2, p= 1.2%)

Quadro 108 : Substantivos relacionados a ambiente/processo

- A decisão relacionada a decisão/escolha – novamente os franceses são os que mais relacionam a decisão à ideia de decisão/escolha em si: 39% deles mencionam esta característica, contra 16% dos brasileiros e americanos.

Dec/escolha	Não dec/escolha	#Decisão/escolha	TOTAL
Pais			
Brasil	84% (87)	16% (16)	100% (103)
França	61% (62)	39% (40)	100% (102)
EUA	84% (67)	16% (13)	100% (80)
TOTAL	76% (216)	24% (69)	100% (285)

(Qui²= 19,50, gl= 2, p= 0.01%)

Quadro 109 : Substantivos relacionados a Decisão/escolha

- A decisão relacionada a reflexão/intelecto – apesar de não existirem diferenças significativas, percebe-se que os franceses são novamente os que mais relacionam a decisão à ideia de reflexão/intelecto: 36% contra 26% dos brasileiros e 24% dos americanos.

País	Reflex/intel	Não reflexão/intel.	#Reflexão/intelecto	TOTAL
Brasil		74% (76)	26% (27)	100% (103)
França		64% (65)	36% (37)	100% (102)
EUA		76% (61)	24% (19)	100% (80)
TOTAL		71% (202)	29% (83)	100% (285)

(Qui2= 4,07, gl= 2, p= 13.08%)

Quadro 110 : Substantivos relacionados com reflexão/intelecto

- A decisão relacionada a « economia » – os franceses são os que menos relacionam a decisão à idéia de « economia » (orçamento, demanda, lucro, etc.), 6% mencionam esta categoria, contra 26% de brasileiros e 31% de americanos.

País	Economia	Não economia	#Economia	TOTAL
Brasil		74% (76)	26% (27)	100% (103)
França		94% (96)	6% (6)	100% (102)
EUA		69% (55)	31% (25)	100% (80)
TOTAL		80% (227)	20% (58)	100% (285)

(Qui2= 21,22, gl= 2, p= 0.01%)

Quadro 111 : Substantivos relacionados com «economia »

- A decisão relacionada a sentimentos –os brasileiros são os que mais relacionam a decisão a sentimentos: 26% deles, seguidos dos franceses (23%). Os americanos, por sua vez, são os que menos citam esta categoria (11%).

País	Sentimentos	Não sentimentos	#Sentimentos	TOTAL
Brasil		74% (76)	26% (27)	100% (103)
França		77% (79)	23% (23)	100% (102)
EUA		89% (71)	11% (9)	100% (80)
TOTAL		79% (226)	21% (59)	100% (285)

(Qui2= 6,47, gl= 2, p= 3.93%)

Quadro 112 : Substantivos relacionados com sentimentos

- A decisão relacionada a poder/responsabilidade/competência – mais uma vez os franceses são os que mais relacionam a decisão à idéia de poder/responsabilidade: 26% deles estabelecem esta associação, contra cerca de 15% dos brasileiros e americanos.

Poder/resp/compet País	Não poder/resp/compet	#Poder/resp onsabilidade	TOTAL
Brasil	85% (88)	15% (15)	100% (103)
França	74% (75)	26% (27)	100% (102)
EUA	86% (69)	14% (11)	100% (80)
TOTAL	81% (232)	19% (53)	100% (285)

(Qui2= 6,53, gl= 2, p= 3.83%)

Quadro 113 : Substantivos relacionados com poder/responsabilidade/competência

- A decisão relacionada com ação – os brasileiros novamente são os que mais relacionam a decisão com a idéia de ação (27% deles). Já os americanos são os que menos citam esta categoria de substantivos (apenas 5%).

Ação	Não ação	#Ação	TOTAL
Brasil	73% (75)	27% (28)	100% (103)
França	79% (81)	21% (21)	100% (102)
EUA	95% (76)	5% (4)	100% (80)
TOTAL	81% (232)	19% (53)	100% (285)

(Qui2= 15,05, gl= 2, p= 0.05%)

Quadro 114 : Substantivos relacionados com ação

- A decisão relacionada com informação – os americanos e os brasileiros relacionam a decisão com informação, sendo os brasileiros os que mais mencionam esta característica. Já os franceses são os que menos fazem essa associação (7%).

Informação	Não inform	#Informação	TOTAL
Brasil	79% (81)	21% (22)	100% (103)
França	93% (95)	7% (7)	100% (102)
EUA	83% (66)	18% (14)	100% (80)
TOTAL	85% (242)	15% (43)	100% (285)

(Qui2= 8,91, gl= 2, p= 1.16%)

Quadro 115 : Substantivos relacionados com informação

4.2.3.1.4. As conclusões derivadas da análise das palavras x nacionalidade

Através da análise das categorias de palavras que apresentaram diferenças significativas entre os países, elaborou-se uma comparação considerando a frequência de citação destas

categorias em cada país, de forma a gerar grupos de idéias que pudessem sintetizar as associações mais ou menos presentes na percepção dos respondentes. Para isso, elaborou-se o quadro 116.

IDÉIAS CENTRAIS	CATEGORIAS DISCREPANTES	BRASIL	FRANÇA	EUA
Decisão é escolha, decisão em si	Decisão relacionada com escolher/decidir (VER)	58%	76%	45%
	Decisão qualificada como importante/decisiva (ADJ)	27%	48%	44%
	Decisão relacionada com escolha/decisão (SUBS)	16%	39%	16%
Decisão é risco/inação	Decisão relacionada com risco/inação (VER)	30%	23%	15%
	Decisão relacionada com risco/inação/ processo (ADJ)	35%	02%	19%
Decisão relaciona-se com o ambiente no qual o decisor está inserido	Decisão relacionada com pesquisa/busca (VER)	10%	10%	23%
	Decisão relacionada com ambiente/processo (SUBS)	14%	26%	45%
	Decisão relacionada com "economia" (SUBS)	26%	06%	31%
	Decisão relacionada com informação (SUBS)	21%	07%	18%
Decisão é poder e responsabilidade	Decisão relacionada com poder/responsabilidade (VER)	31%	29%	15%
	Decisão relacionada com poder/responsabilidade/competência (SUBS)	15%	26%	14%
Decisão é reflexão/intelecto	Decisão relacionada com reflexão/intelecto (ADJ)	31%	52%	39%
	Decisão relacionada com reflexão/intelecto (SUBS)	26%	36%	24%
Decisão é sentimento	Decisão relacionada com sentimentos (VER)	22%	09%	15%
	Decisão relacionada com sentimentos (ADJ)	35%	10%	26%
	Decisão relacionada com sentimentos (SUBS)	26%	23%	11%
Decisão é coletivismo/interação	Decisão relacionada com coletivismo/interação (ADJ)	17%	05%	06%
A decisão é boa, certa, eficaz, eficiente	Decisão qualificada como boa/certa (ADJ)	45%	17%	23%
	Decisão qualificada como eficaz/eficiente (ADJ)	32%	17%	19%
A decisão é difícil	Decisão qualificada como difícil (ADJ)	07%	21%	21%
Decisão é ação e praticidade	Decisão qualificada como concreta/real/prática (ADJ)	39%	19%	15%
	Decisão qualificada como rápida (ADJ)	29%	20%	14%
	Decisão relacionada com ação (SUBS)	27%	21%	05%

LEGENDA:

-  A categoria é mais citada pelos respondentes desse país.
-  A categoria é neutra para os respondentes desse país.
-  A categoria é menos citada pelos respondentes desse país

Quadro 116: As conclusões da análise das palavras relacionadas à decisão x nacionalidade

Desta forma, pode-se chegar às seguintes conclusões, em relação às palavras associadas à decisão, em cada um dos três grupos:

BRASILEIROS:

- Para os brasileiros, mais do que para os franceses e americanos, decidir se relaciona com a idéia de risco/inação e progresso;
- a decisão é relacionada com a idéia de ação; é qualificada como rápida, como concreta/real/prática, evidenciando um caráter relacionado a agir, a um senso prático;
- os brasileiros são os que mais associam a decisão a sentimentos;
- eles são os que mais relacionam a decisão com informação, pesquisa, com o ambiente, os processos e aspectos relacionados à economia, enfim, a fatores relacionados ao ambiente no qual o decisor está inserido;
- os brasileiros são os que mais qualificam a decisão como boa/certa e eficaz/eficiente;
- os brasileiros são os que menos relacionam a decisão à reflexão/intelecto;
- os brasileiros são os que menos caracterizam a decisão como difícil.

Pelo conjunto dos resultados, pode-se concluir que, entre os três grupos, os brasileiros são os que mais definem a decisão como algo dinâmico, prático, pouco complexo. São os que menos relacionam a ela a idéia de reflexão, não a definindo como algo difícil. A literatura atribui estas características aos brasileiros. Hickson e Pugh (1995) definem os brasileiros como gestores que desejam ações rápidas e decisivas em assuntos de negócios. Da mesma forma, os brasileiros demonstram ser os que mais associam a decisão a sentimentos, atribuindo um aspecto mais subjetivo à tomada de decisão.

FRANCESES:

- Para os franceses, a decisão é diretamente relacionada à idéia de escolha e decisão em si;
- os franceses são os que mais relacionam a decisão à reflexão/intelecto;
- são os que mais vêem a decisão como relacionada a poder/responsabilidade;
- são os que mais qualificam a decisão como coletiva;
- a decisão é qualificada por uma parte deles (cerca de 20%) como difícil;
- são os que menos associam a decisão com o ambiente, processos, informação, economia, etc.

Analisando os principais resultados, percebe-se que os franceses são, entre os três grupos, aqueles que mais atribuem características que se poderia chamar de “políticas” ao processo decisório, e demonstram ser os mais reflexivos entre os três grupos. Eles demonstram preocupar-se com a escolha, decisão em si, com reflexão/intelecto. São os que mais falam em poder e responsabilidade e os que mais qualificam a decisão como coletiva, evidenciando aspectos “políticos”. São os que menos associam a decisão com o ambiente no qual insere-se o decisor, com processos ou com aspectos relacionados à “economia”. Qualificam (ainda que não com grande frequência) a decisão como difícil, demonstrando, por fim, atribuir a ela maior complexidade do que os brasileiros.

O posicionamento francês encontra justificativas na literatura. Hickson e Pugh (1995, p. 65) colocam que entre os franceses há “...suspeita do poder, inclinação para politizar a organização, por constantemente ver-se cada um como um manipulador em busca de posição.”

Da mesma forma, os franceses são caracterizados por apreciarem o debate intelectual (Hofstede, 1991; Hickson e Pugh, 1995), não por coincidência sendo os que mais relacionam a decisão com reflexão/intelecto.

AMERICANOS:

- Para os americanos, assim como para os brasileiros, a decisão relaciona-se com informação, pesquisa, com o ambiente, a processos e aspectos relacionados à economia, a fatores relacionados ao meio ambiente no qual o decisor está inserido;
- a decisão é qualificada, por cerca de 20% deles, como difícil;
- os americanos são os que menos relacionam a decisão a poder/responsabilidade;
- são os que menos qualificam a decisão como coletiva;
- a decisão é pouco relacionada com a idéia de ação; são os que menos a qualificam como rápida, concreta/real/prática.

Os americanos apresentam respostas menos conclusivas do que os brasileiros e franceses, não revelando nenhuma categoria que mais associem particularmente à decisão em relação aos demais grupos.

Contudo, demonstram, assim como os brasileiros, atribuir importância ao ambiente no qual insere-se o decisor: à pesquisa, busca, informação, processos, “economia”. Contudo, demonstram ser os que menos atribuem à decisão um caráter político (poder/responsabilidade)

e revelam não associá-la fortemente com a idéia de ação, opondo-se aos brasileiros, sendo os que menos a qualificam como rápida ou concreta/real/prática. Dessa forma, os americanos mostram-se mais “neutros” em relação a um posicionamento mais claro em relação aos brasileiros e franceses.

4.2.3.2. O relato das decisões tomadas, revelando diferentes percepções de acordo com a nacionalidade

A seguir são analisadas as questões elaboradas a partir de uma análise de conteúdo realizada no Instrumento 2 (Associação de frases), explorando as diferentes percepções em relação ao relato de uma decisão qualquer tomada pelos respondentes.

4.2.3.2.1 O relato e a verificação da ocorrência do modelo de Simon em cada país

Como foi visto na seção 4.2, a partir dos relatos elaborados pelos respondentes, fez-se uma análise de conteúdo dos mesmos²¹ (Bardin, 1977), buscando-se identificar a ocorrência ou não das etapas do modelo de processo decisório descrito por Simon (1947). Esta variável é aqui analisada considerando a nacionalidade dos respondentes, chegando-se aos seguintes resultados :

Modelo Simon País	Inteligência	Concepção	Escolha	Revisão	Feedback	TOTAL
Brasil	44% (45)	49% (50)	84% (87)	19% (20)	4% (4)	100% (206)
França	32% (33)	51% (52)	81% (83)	7% (7)	2% (2)	100% (177)
EUA	48% (38)	69% (55)	85% (68)	10% (8)	3% (2)	100% (171)
TOTAL	41% (116)	55% (157)	84% (238)	12% (35)	3% (8)	100% (554)

Quadro 117 : Modelo de Simon x nacionalidade

Como pode ser observado, as fases do modelo que podem ser identificadas são as da escolha, da concepção e, de uma forma menos marcante, a etapa de inteligência. Quanto à frequência com que estas etapas são evidenciadas de acordo com a nacionalidade, pode-se afirmar que (veja quadros 118, 119, 120 e 121) :

²¹ A metodologia de análise dos dados qualitativos é detalhada na seção 4.1 .

- **INTELIGÊNCIA:** Os franceses são os que menos evidenciam a ocorrência da etapa de inteligência no processo, em relação aos brasileiros e americanos :

País	Inteligência	Não evidencia a Inteligência	Inteligência	TOTAL
Brasil		56% (58)	44% (45)	100% (103)
França		68% (69)	32% (33)	100% (102)
EUA		53% (42)	48% (38)	100% (80)
TOTAL		59% (169)	41% (116)	100% (285)

(Qui²= 4,86, gl= 2, p= 8.81%)

Quadro 118 : A ocorrência da etapa de inteligência x nacionalidade

- **CONCEPÇÃO:** Os americanos são os que mais evidenciam a etapa de concepção em seus relatos;

País	Concepção	Não evidencia a Concepção	Concepção	TOTAL
Brasil		51% (53)	49% (50)	100% (103)
França		49% (50)	51% (52)	100% (102)
EUA		31% (25)	69% (55)	100% (80)
TOTAL		45% (128)	55% (157)	100% (285)

(Qui²= 8,51, gl= 2, p= 1.42%)

Quadro 119 : A ocorrência da etapa de concepção x nacionalidade

- **ESCOLHA :** Indendentemente da nacionalidade dos respondentes, a etapa que mais se mostra evidente dos relatos é a da escolha.

País	Escolha	Não evidencia a Escolha	Escolha	TOTAL
Brasil		16% (16)	84% (87)	100% (103)
França		19% (19)	81% (83)	100% (102)
EUA		15% (12)	85% (68)	100% (80)
TOTAL		16% (47)	84% (238)	100% (285)

(Qui²= 0,54, gl= 2, p= 76.5%)

Quadro 120 : A ocorrência da etapa de escolha x nacionalidade

- **REVISÃO :** Os brasileiros são os que mais evidenciam a etapa de revisão em suas decisões, muito embora esta etapa não seja fortemente identificada.

País	Revisão	Não evidencia a Revisão	Revisão	TOTAL
Brasil		81% (83)	19% (20)	100% (103)
França		93% (95)	7% (7)	100% (102)
EUA		90% (72)	10% (8)	100% (80)
TOTAL		88% (250)	12% (35)	100% (285)

(Qui2= 8,04, gl= 2, p= 1.8%)

Quadro 121 : A ocorrência da etapa de revisão x nacionalidade

Modelo Americano ?

Por fim, analisando-se a frequência de ocorrências de cada etapa, pode-se concluir, considerando cada resultado separadamente, que, muito embora as etapas de inteligência, concepção e escolha estejam presentes no geral, os americanos são o grupo onde as etapas do modelo de Simon (1947) - com exceção da etapa de revisão – tendem a ser evidenciadas com maior frequência. Este resultado não é surpreendente, uma vez que o próprio criador do modelo pertence à escola americana de gestão. Veja o quadro 122.

Modelo Simon_3E País	1	2	3	TOTAL
Brasil	22% (23)	41% (42)	24% (25)	100% (90)
França	27% (28)	33% (34)	24% (24)	100% (86)
EUA	15% (12)	28% (22)	44% (35)	100% (69)
TOTAL	22% (63)	34% (98)	29% (84)	100% (245)

Quadro 122: Frequência de ocorrência das etapas do modelo de Simon (1947) x nacionalidade

O quadro 122 mostra, em percentuais, quantos respondentes em cada um dos países evidenciaram 1, 2 ou 3 etapas do modelo do Simon, sendo elas: inteligência, concepção e escolha (as mais evidenciadas, de forma geral). Assim, percebe-se claramente que os americanos são os que mais evidenciam as principais etapas do modelo: 44% deles evidenciam as 3 etapas, contra 24% dos brasileiros e franceses, estes evidenciando mais frequentemente duas das 3 etapas do modelo.

A AC apresentada a seguir ilustra o posicionamento dos três países quanto às etapas evidenciadas, opondo americanos a brasileiros e franceses.

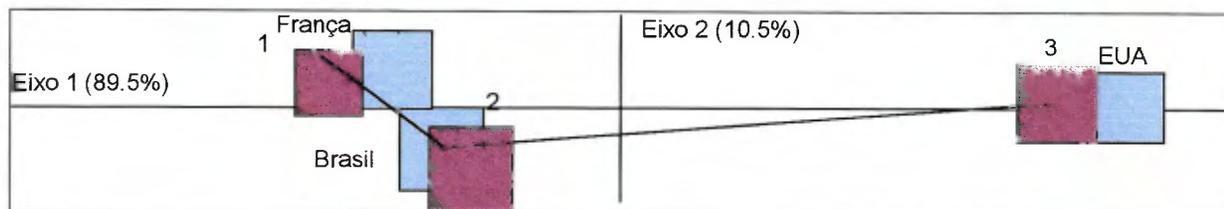


Figura 23: AC da frequência de ocorrência das etapas do modelo de Simon (1947)

4.2.3.2.2 Decisões diferentes – a natureza das decisões relatadas

Uma outra análise realizada sobre o relato de uma decisão tomada diz respeito à natureza das decisões tomadas (pessoais, profissionais, etc.). Eis os resultados apurados :

Relato - conteúdo	No. cit.	Freq.
Decisão sobre carreira	118	41%
Decisão pessoal	75	26%
Decisão de negócios	63	22%
Decisão sem conteúdo	11	4%
TOTAL OBS.	285	

(*) resultados desconsiderando as não-respostas

Quadro 123 : Conteúdo do relato de uma decisão tomada

Verifica-se que as decisões mais citadas são as decisões sobre carreira (promoções, mudanças, aperfeiçoamento, etc.); em segundo lugar as decisões pessoais (relacionadas à família, compras, etc.). Contudo, cruzando-se estes resultados de acordo com o país, percebem-se diferenças (veja quadro 124).

Relato - conteúdo	País	Brasil	França	EUA	TOTAL
Decisão sobre carreira		45% (46)	25% (26)	57% (46)	41% (118)
Decisão pessoal		22% (23)	33% (34)	23% (18)	26% (75)
Decisão de negócios		30% (31)	25% (25)	9% (7)	22% (63)
Decisão sem conteúdo		3% (3)	5% (5)	4% (3)	4% (11)
TOTAL		100% (103)	100% (90)	100% (74)	100% (267)

Quadro 124 : Conteúdo do relato de uma decisão tomada x nacionalidade

A figura 24 mostra uma AC do conteúdo do relato das decisões tomadas de acordo com a nacionalidade dos respondentes.

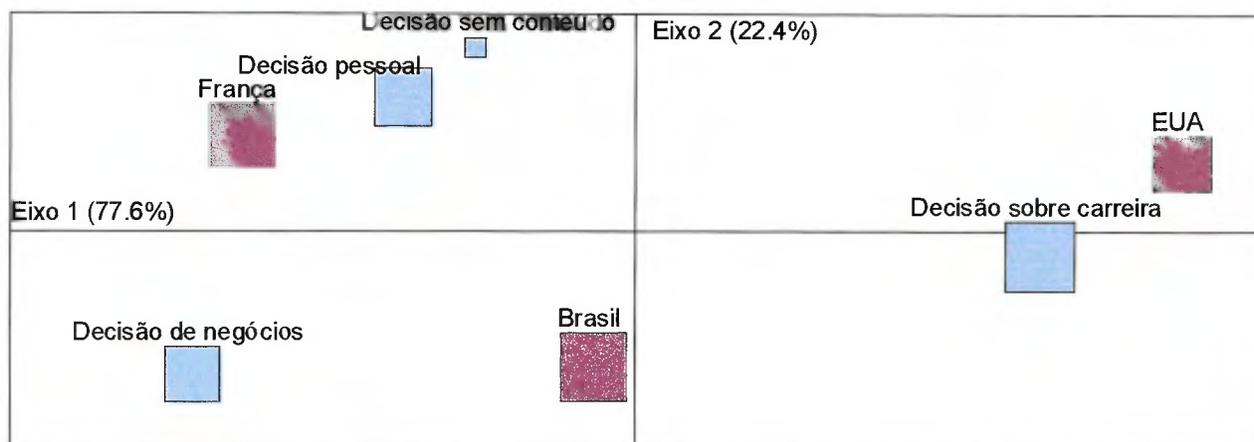


Figura 24: AC do conteúdo do relato de uma decisão tomada x nacionalidade

Os americanos (57%) são os que mais falam em decisões de carreira (promoções, mudanças, aprimoramento), os franceses sendo os que menos falam deste tipo de decisão (25%). Veja o quadro 125.²²

Dec carreira	Outras decisões	Decisão sobre carreira	TOTAL
Pais			
Brasil	52% (54)	45% (46)	100% (100)
França	58% (59)	25% (26)	100% (85)
EUA	31% (25)	57% (46)	100% (71)
TOTAL	48% (138)	41% (118)	100% (256)

(Qui2= 18,21, gl= 2, p= 0.01%)

Quadro 125 : Decisão sobre carreira x nacionalidade

Os brasileiros por sua vez são os que mais relatam decisões de negócio (decisões na empresa, decisões relacionadas com subordinados, etc.) – veja o quadro 126. Já os franceses (ainda que sem diferenças significativas em relação aos demais grupos) são os que mais relatam decisões pessoais (vide quadro 124).

²² Nos quadros 125 e 126, separou-se os resultados entre os que citaram aquele tipo de decisão em cada país contra quem não relata o referido tipo de decisão (denominados de “outras decisões”), de forma a melhor ilustrar as diferenças encontradas.

País	Dec. negócios	Outras decisões	Decisão de negócios	TOTAL
Brasil		67% (69)	30% (31)	100% (100)
França		59% (60)	25% (25)	100% (85)
EUA		80% (64)	9% (7)	100% (71)
TOTAL		68% (193)	22% (63)	100% (256)

(Qui²= 11,58, gl= 2, p= 0.31%)

Quadro 126: Decisão de negócios x nacionalidade

O fato de os americanos se destacarem por mencionar questões relacionadas à carreira é justificado pelas características a eles atribuídas na literatura. Hofstede (1991, p. 93) relaciona essa preocupação com a carreira por parte dos americanos com o fato de serem um país que preza os valores Masculinos: “Se espera dos homens em sociedades masculinas que aspirem um crescimento na carreira; pesquisas mostraram uma marcante unanimidade a esse respeito entre estudantes americanos homens”.

Já Hickson e Pugh (1995, p. 32) colocam que “...em culturas masculinas, o crescimento de carreira (promoção), mudanças de trabalho, a chance de altos ganhos e reconhecimento individual são as metas.” Da mesma forma os autores colocam, referindo-se aos americanos (p. 64):

“... em uma sociedade individualista e assertiva eles contratam e despedem, e eles mesmos são contratados e despedidos. A mobilidade no trabalho não é restringida por consideração da classe social como é na Europa – e, sem dúvida, no resto do mundo.”

Desta forma, conclui-se que, mesmo ao relatar uma tomada de decisão de forma espontânea, sem nenhuma estruturação proposta, verifica-se que as características culturais se manifestam nas respostas dadas pelos respondentes de cada um dos três grupos. Isto equivale a dizer que, quando pensam em decisão de uma forma geral, cada grupo pensa em decisões de natureza distinta, influenciados por fatores culturais.

4.2.3.3 *Análise das soluções propostas ao case (Instrumento 3)*

O Instrumento 3 (vide anexo 1) consiste em um Case, que apresenta uma situação de decisão, um impasse de um gestor. A situação é a seguinte:

“O Superintendente para Assuntos Estudantis de uma universidade tem a incumbência de alocar alunos na casa de estudantes mantida pela instituição. A concorrência pelas vagas é elevada. Para esta situação, existem alguns critérios: possuir renda familiar menor que 02 salários mínimos, não morar com família, ter bom desempenho acadêmico, e dispor de ½ turno de trabalho para serviços de apoio à Universidade. No final do ano, o Superintendente fez a análise dos moradores e identificou que um dos alunos - em renovação - considerado “padrão” (não repetira nenhuma disciplina) e matriculado no último ano do curso, não poderia atender ao critério de ½ turno de trabalho para serviços de apoio à Universidade. O aluno necessitava de recursos financeiros para aquisição de material didático requisitado para as disciplinas práticas do último ano do curso (o trabalho na Universidade é apenas uma forma de compensar a habitação, não havendo remuneração). Desta forma, com a pressão de outros alunos que atendiam aos critérios já estabelecidos, o superintendente estava num impasse.”

Assim, solicitou-se aos respondentes que oferecessem uma solução para a situação proposta. Contudo, verifica-se que nas respostas dadas, eles em geral não oferecem somente uma solução, fato pelo qual a questão fechada em torno das respostas é de múltipla escolha, pois os respondentes ofereceram soluções de diferentes tipos, em uma mesma resposta. Eis os resultados, de acordo com cada país:

Solução_caso_C	País	Brasil	França	EUA	TOTAL
Estudante fica, mas compensa		42% (43)	57% (48)	30% (24)	40% (115)
Estudante fica simplesmente		18% (19)	13% (13)	13% (10)	15% (42)
Estudante recebe bolsa/empréstimo		26% (27)	1% (1)	18% (14)	15% (42)
Não quebra as regras, estudante sai		17% (17)	9% (9)	19% (15)	14% (41)
Consulta o conselho estudantil		14% (14)	10% (10)	11% (9)	12% (33)
O estudante fica e mudam-se as regras		10% (10)	8% (8)	6% (5)	8% (23)
Mudar regras para novos candidatos		6% (6)	2% (2)	11% (9)	6% (17)
Avaliar caso a caso		1% (1)	0% (0)	4% (3)	1% (4)
TOTAL		(137)	(91)	(89)	(317)

(*) cabe esclarecer que a categoria “mudar regras para novos candidatos” é composta por aquelas respostas onde o indivíduo não declara se o estudante permanece ou não, simplesmente coloca que as regras devem ser mudadas no futuro.

Quadro 127: Soluções apresentadas ao case x nacionalidade

A AC a seguir apresentada mostra o posicionamento dos respondentes (figura 25).

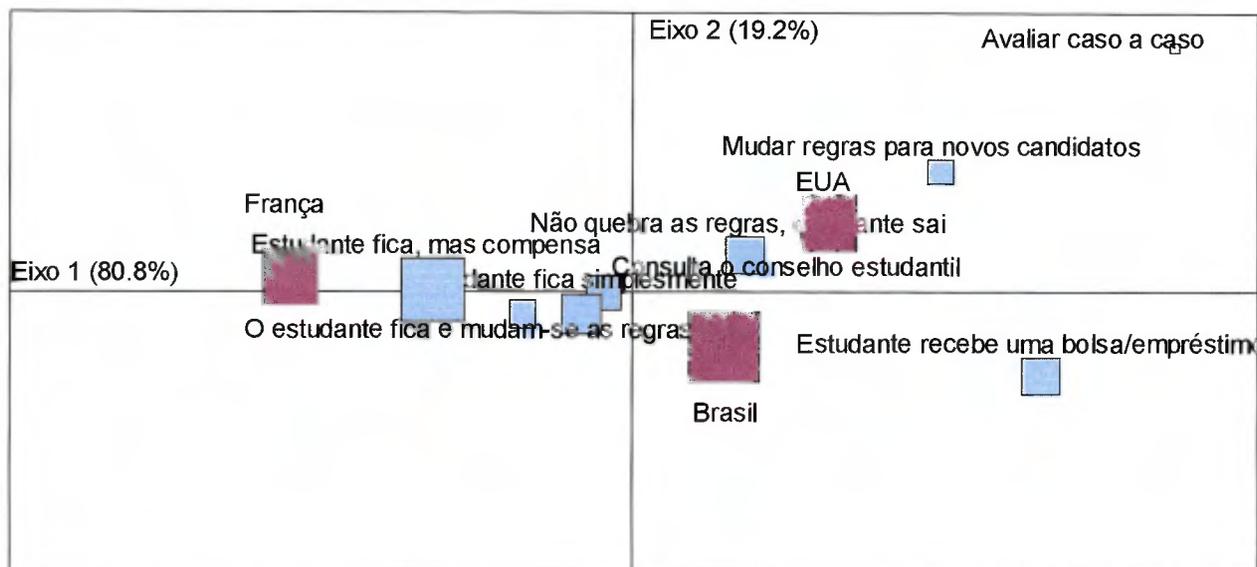


Figura 25: A AC das soluções apresentadas ao Case x nacionalidade

A solução mais apontada pelos respondentes é a de que o estudante permaneça na casa de estudantes, compensando a sua vaga de outras formas (trabalhos em fins-de-semana, pagar um valor à universidade após a formatura), os franceses sendo os que mais se posicionam desta forma (47% apontam esta solução, contra 42% dos brasileiros e 30% dos americanos).

Buscando-se elaborar uma síntese dos resultados, criou-se uma nova variável a partir do agrupamento das categorias inicialmente definidas, criando-se dois grupos distintos:

- Um grupo que inclui as categorias que propõem a permanência do estudante (estudante fica simplesmente; o estudante fica e mudam-se as regras; o estudante fica mas compensa; estudante recebe bolsa/empréstimo);
- Um grupo que inclui outras soluções (não quebra regras; o estudante sai; consulta o conselho estudantil; avaliar caso a caso; mudar regras para novos candidatos).

Eis o posicionamento de cada país:

Solução_caso_C	País	Brasil	França	EUA	TOTAL
Outras soluções		63% (65)	21% (21)	63% (50)	48% (136)
Permanência do estudante		70% (72)	67% (68)	49% (39)	63% (179)
TOTAL		(137)	(89)	(89)	(315)

Quadro 128: Permanência do estudante ou outras soluções x nacionalidade

Pode-se verificar que os brasileiros são os que mais propõem soluções ao caso, e os que mais se posicionam nas opções que dizem respeito à permanência do estudante (70%), juntamente com os franceses (67%). Já os americanos são os que menos se posicionam desta forma (49%), propondo outras soluções (63%).

Desta forma, tem-se apenas um indicativo de que os brasileiros e franceses demonstram ser mais flexíveis diante do caso do que os americanos, muito embora esta afirmativa careça de maior investigação, uma vez que os dados não permitem chegar a uma conclusão consistente.

4.2.4 Gênero x decisão e dimensões culturais

A segunda camada da cultura nacional (Hofstede, 1991) investigada pela pesquisa, (depois de considerada a nacionalidade dos respondentes) diz respeito ao gênero.

Muito embora os homens representem a maioria da amostra (64%), tendo-se 35% de mulheres, deixou-se de lado o critério de nacionalidade e fez-se um comparativo entre suas respostas a todas as questões escalares do instrumento 4 (escala cultural-decisional), chegando-se a algumas discrepâncias interessantes quanto às suas percepções sobre a tomada de decisão.

As questões que discriminaram as respostas, considerando-se o gênero, são questões relacionadas ao estilo decisório individual (objetividade x subjetividade) e aquelas relacionadas a duas dimensões da cultura nacional segundo Hofstede (1991): aversão à incerteza e orientação no tempo (para curto ou longo prazo)

4.2.4.1 Diferenças quanto ao estilo decisório entre homens e mulheres

Percebem-se diferenças quanto ao estilo decisório de acordo com o gênero em relação ao construto objetividade x subjetividade, consistindo nas seguintes questões:

Normalmente suas decisões são ...							
racionais	1	2	3	4	5		emocionais
As suas decisões são tomadas com base em números.							
raramente	1	2	3	4	5		freqüentemente

Quanto à primeira questão deste construto, homens e mulheres se posicionam como mais racionais do que emocionais ao tomar suas decisões. No entanto, comparativamente, as mulheres demonstram ser mais emocionais em relação aos homens ao decidir (veja quadro 129).

Racional-emocional	Racionais	2	3	4	Emocionais	TOTAL
Sexo						
Masculino	24% (44)	52% (96)	15% (27)	7% (12)	1% (2)	100% (181)
Feminino	8% (8)	46% (46)	26% (26)	15% (15)	2% (2)	100% (97)
TOTAL	19% (52)	51% (142)	19% (53)	9% (27)	1% (4)	100% (278)

(Qui²= 19,26, gl= 4, p= 0.07%)

Quadro 129: Racionais – emocionais x gênero

Da mesma forma (na 2^a questão do construto), as mulheres demonstram basear-se com menor frequência em números ao decidir, em relação aos homens (quadro 130).

Base_números (R-F)	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
Sexo						
Masculino	3% (5)	14% (26)	26% (47)	41% (75)	15% (27)	100% (180)
Feminino	11% (11)	18% (18)	31% (31)	29% (29)	8% (8)	100% (97)
TOTAL	6% (16)	15% (44)	28% (78)	36% (104)	13% (35)	100% (277)

(Qui²= 14,04, gl= 4, p= 0.72%)

Quadro 130: Decisões com base em números x gênero

Desta forma, pode-se afirmar que as mulheres tendem a se mostrar mais emocionais, menos baseadas em números ao decidir em relação aos homens, revelando um estilo decisório com um grau de subjetividade mais elevado.

4.2.4.2 Diferenças em relação às dimensões culturais de acordo com o gênero

As dimensões da cultura nacional (Hofstede, 1991) nas quais verificam-se diferenças entre homens e mulheres são a aversão à incerteza e orientação no tempo (para curto ou longo prazo).

- Aversão à incerteza x gênero

Duas são as questões que apontam diferenças:

Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso.						
Raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados.

Discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | concordo totalmente

Quanto à tensão/nervosismo na hora da tomada de decisão, as mulheres afirmam sentirem-se tensas/nervosas com maior frequência do que os homens. Através deste resultado, as mulheres revelam maior aversão à incerteza (veja quadro 131).

Tenso-nervoso(R-F)	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
Sexo						
Masculino	11% (21)	36% (65)	22% (40)	24% (44)	6% (11)	100% (181)
Feminino	5% (5)	24% (24)	22% (22)	36% (36)	9% (9)	100% (96)
TOTAL	9% (26)	31% (89)	22% (62)	28% (80)	8% (20)	100% (277)

(Qui²= 9,80, gl= 4, p= 4.39%)

Quadro 131: Tensão/nervosismo ao decidir x gênero

Da mesma forma, quanto à necessidade de ter respostas precisas frente à questões levantadas por subordinados, ainda que a diferença não seja significativa (p=12.18%), as mulheres, mais do que os homens, tendem a concordar com essa necessidade (a sua média de resposta é de 3.71, contra 3.40 dos homens):

Respos.precisas(D-C)	Discordo totalmente	2	3	4	Concordo totalmente	TOTAL
Sexo						
Masculino	11% (20)	18% (33)	13% (23)	37% (67)	21% (39)	100% (182)
Feminino	2% (2)	17% (17)	13% (13)	40% (40)	25% (25)	100% (97)
TOTAL	8% (22)	18% (50)	13% (36)	38% (107)	23% (64)	100% (279)

(Qui²= 7,28, gl= 4, p= 12.18%)

Quadro 132: Respostas precisas a subordinados x gênero

- Orientação no tempo (curto ou longo prazo) x gênero

Em relação à orientação no tempo, uma das questões que mensura esta dimensão cultural revela diferenças de acordo com o gênero:

Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente.

raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | freqüentemente

As mulheres dizem economizar o salário para imprevistos com menor frequência do que os homens, embora ambos tenham tendência a economizá-lo mais frequentemente do que raramente. Elas demonstram, nesta questão em específico, menor orientação para o longo prazo em relação aos homens.

Economiza \$al (R-F)	Raramente	2	3	4	Frequentemente	TOTAL
Sexo						
Masculino	8% (14)	12% (22)	16% (29)	34% (62)	30% (55)	100% (182)
Feminino	14% (14)	19% (19)	16% (16)	30% (30)	18% (18)	100% (97)
TOTAL	10% (28)	14% (41)	16% (45)	33% (92)	26% (73)	100% (279)

(Qui2= 8,78, gl= 4, p= 6.69%)

Quadro 133: Economizar o salário x gênero

Muito embora a análise das diferenças em relação ao gênero careçam de uma maior robustez, uma vez que são poucas as questões que revelam discrepâncias entre homens e mulheres, pode-se indicar algumas tendências de diferentes posicionamentos entre eles:

- Quanto ao estilo decisório, as mulheres demonstram maior subjetividade nas decisões tomadas, baseando-se com menor frequência em números ao decidir do que os homens;
- Demonstram maior aversão à incerteza, em relação aos homens;
- Mostram-se menos voltadas para o longo prazo, em relação aos homens.

Assim, percebe-se que a percepção do estilo decisório individual e as dimensões da cultura nacional (assim como aponta Hofstede, 1991) sofrem, além do efeito da nacionalidade, alterações de acordo com o gênero dos indivíduos.

4.2.5 Buscando responder à 2ª questão de pesquisa

Resgatando-se a 2ª questão de investigação, que visa explorar como a cultura nacional atua enquanto fator de diferenciação na percepção do processo decisório individual, faz-se inicialmente uma síntese das principais diferenças encontradas entre os três grupos: brasileiros, franceses e americanos. Tratam-se as dimensões da cultura nacional, percepção sobre o processo decisório especificamente (de acordo com a camada cultural nacionalidade) e, por fim, as diferenças encontradas considerando-se a camada cultural gênero.

4.2.5.1 *As diferenças considerando-se as dimensões da cultura nacional no contexto da decisão*

Lembrando que as dimensões da cultura nacional de Hofstede (1991), que foram sondadas pela pesquisa são:

- Aversão à incerteza
- Distância de poder
- Individualismo x coletivismo
- Masculinidade x feminilidade
- Orientação para curto ou longo prazo

Pode-se concluir que, em relação à primeira delas, a aversão à incerteza, esta não pôde ser verificada de forma consistente em cada país, uma vez que as respostas às questões do construto utilizado demonstraram-se inconsistentes, com contradições entre as mesmas. Desta forma, pode-se somente traçar um perfil comparativo da amostra considerada em relação a cada variável em específico (vide quadro 135), ainda que em boa parte das questões os resultados não se mostrem aderentes à classificação proposta por Hofstede (1991). Como pode ser visto, analisando-se os resultados de uma forma geral, os respondentes ora demonstram baixa aversão, ora alta aversão diante das situações/proposições apresentadas.

Resultados semelhantes são encontrados quando se considera a dimensão cultural distância de poder. As respostas ao construto revelam uma certa divisão dos respondentes nos três grupos, quanto a julgar seu superior como autocrático (o que revela alta distância de poder) ou democrático (o que revela baixa distância de poder).

Quanto ao individualismo-coletivismo, pode-se concluir que os respondentes, de forma geral, tendem a se mostrar mais coletivistas do que individualistas, todos se posicionando como democráticos, consultando frequentemente a equipe ao decidir. No entanto, os brasileiros demonstram ser, relativamente, os mais coletivistas entre os três grupos. Também de forma comparativa, os americanos demonstram ser os mais individualistas e os mais orientados para a família entre os três. Resultados esses que, de certa forma, aderem à classificação de Hofstede (1991). Os franceses, contudo, denotam uma postura coletivista em suas respostas, sendo que na classificação de Hofstede são tidos como individualistas.

Quanto à masculinidade-feminilidade, todos os grupos de uma forma geral apresentam proporções semelhantes de valores masculinos e femininos, sendo os valores mais citados

aqueles denominados “neutros” (honestidade, bom caráter, etc.). As diferenças significativas estão quanto à prioridade dada aos valores citados comumente. Os brasileiros falam antes de tudo em honestidade; os franceses e americanos em amor/sentimento; os brasileiros atribuem importância ao intelecto/formação, o que não ocorre com franceses e americanos, que atribuem a eles menor importância.

Quanto à orientação no tempo, os resultados não aderem à classificação de Hofstede (1991), uma vez que todos, de uma forma geral, se mostram mais voltados para o longo do que para o curto prazo. Contudo, as respostas corroboram outros referenciais (Hickson e Pugh, 1995; Da Matta, 1986), segundo os quais os brasileiros são os mais voltados para o curto prazo, o que se verifica nos resultados analisados de forma comparativa. Os franceses por sua vez, demonstram ser os mais voltados para o longo prazo.

Desta forma, pode-se construir o seguinte quadro referencial quanto às dimensões culturais verificadas na amostra considerada:

<i>DIMENSÃO</i>	<i>BRASILEIROS</i>	<i>FRANCESES</i>	<i>AMERICANOS</i>
<i>Aversão à incerteza</i>	Indefinidos	Indefinidos	Indefinidos
<i>Distância de Poder</i>	Indefinidos	Indefinidos	Indefinidos
<i>Individualismo x coletivismo</i>	São os mais coletivistas	Coletivistas	Coletivistas, relativamente são os mais individualistas
<i>Masculinidade x feminilidade</i>	Indefinidos	Indefinidos	Indefinidos
<i>Orientação para curto ou longo prazo</i>	Longo prazo, comparativamente os mais voltados para o curto prazo	São os mais voltados para o longo prazo	Longo prazo

Quadro 134: Dimensões da cultura nacional (Hofstede, 1991) na amostra considerada

Há que ser considerado que, das 15 questões que avaliaram as dimensões da cultura nacional, 09 foram retiradas da obra de Hofstede (1991), sendo incorporadas ao questionário com nenhuma ou com leves adaptações. Uma possível explicação para a não aderência das respostas à classificação dos países apresentada por esse autor em relação às dimensões, pode estar no fato de que se está considerando uma amostra em específico: indivíduos que pertencem a um mesmo nível educacional e a um nível sócio-econômico muito semelhante, isto é, camadas culturais bem específicas. O próprio Hofstede (1991) alerta para o fato de que as

dimensões da cultura nacional podem ser verificadas de formas distintas, dependendo do grupo de referência ao qual pertencem os indivíduos.

Assim, a contribuição oferecida quanto à mensuração das dimensões culturais para demonstrar as diferentes percepções em relação ao processo decisório é muito mais um “retrato” do posicionamento dos respondentes em cada grupo, diante das questões propostas, não se podendo classificá-los de maneira conclusiva quanto a todas as dimensões. O quadro 135, apresentado a seguir, faz uma síntese dos posicionamentos frente às questões propostas, evidenciando percepções diferentes quanto à decisão, de acordo com a nacionalidade.

DIMENSÃO	QUESTÕES	BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
Aversão à incerteza	Alternativas seguras ou arriscadas ?	Seguras	Seguras	Seguras
	Quanto tempo pretende permanecer na organização atual ?	Pouco tempo	Pouco tempo	Pouco tempo
	Com que frequência se sente tenso ou nervoso ao decidir ?	Raramente	Raramente	Frequentemente
	Os regulamentos de uma empresa podem ser quebrados ?	Sim	Indefinidos	Sim
	É importante para um administrador ter respostas precisas para a maioria das questões dos subordinados ?	Sim	Sim	Sim
Distância de poder	Considera o superior como autocrático ou democrático ?	Indefinidos	Indefinidos, tendência a considerá-lo democrático	Indefinidos, tendência a considerá-lo democrático
	Com que frequência o decisor considera a opinião de subordinados ?	Indefinidos	Indefinidos, tendendo a frequentemente	Indefinidos
	Com que frequência teme demonstrar desacordos com seu superior ?	Raramente	Raramente	Raramente
Individualismo versus coletivismo	Decisões tomadas coletivamente ou individualmente ?	Indefinidos, relativamente os que mais decidem coletivamente	Indefinidos, tendendo a Individualmente	Individualmente
	Considera o seu estilo pessoal como autocrático ou democrático ?	Democráticos	Democráticos	Democráticos
	Com que frequência consulta a família ao decidir ?	Indefinidos	Indefinidos	Frequentemente
	Com que frequência considera a opinião da equipe ao decidir ?	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente
Masculinidade versus Feminilidade	Indefinição quanto à masculinidade ou feminilidade; no entanto apresentam diferenças quanto à importância atribuída aos valores culturais. Valores culturais mais citados, em ordem de importância :	1. Honestidade/bom caráter 2. Trabalho/ambição 3. Amor/sentimento 4. Intelecto/formação	1. Amor/sentimento 2. Trabalho/ambição; honestidade/bom caráter	1. Amor/sentimento 2. Honestidade/bom caráter 3. Trabalho/ambição;
Orientação para curto prazo versus longo prazo	As considerações ao tomar uma decisão são orientadas para o futuro (longo prazo) ou orientadas para o presente (curto prazo) ?	Longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
	Com que frequência economiza o salário para algum imprevisto ?	Frequentemente	Frequentemente	Frequentemente

Quadro 135: Posicionamento dos respondentes nas questões relacionadas às dimensões da cultura nacional (Hofstede, 1991)

(*) Legenda: as células em azul indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais acentuado; as células em rosa indicam o grupo onde o posicionamento em questão é mais fraco.

4.2.5.2 A percepção sobre o processo decisório nos três países – contrapondo dados quantitativos e qualitativos

Nesta seção, são analisados os principais resultados inerentes às questões que avaliam aspectos relacionados diretamente à percepção sobre o processo decisório (estilos decisórios, modelo de processo decisório, etc.). Busca-se também uma comparação dos resultados encontrados através das questões quantitativas com aqueles resultantes da análise das questões qualitativas.

4.2.5.2.1 Estilos decisórios

A análise das questões quantitativas revela que, em relação à objetividade/subjetividade da decisão, os respondentes, independentemente da sua nacionalidade, demonstram ser racionais e objetivos, baseando-se em números com frequência ao decidir (com exceção dos franceses, que não se posicionam quanto a esta questão). Os brasileiros são os que mais se posicionam desta forma. Contudo, na análise das questões qualitativas, mais especificamente as palavras que são relacionadas com a decisão, os brasileiros são os que mais a relacionam com sentimentos, revelando então uma certa subjetividade.

Da mesma forma, quando considera-se a questão da velocidade nas decisões tomadas (questão essa que também identifica o estilo decisório individual), todos em geral demonstram decidir mais rápida do que lentamente, os franceses se posicionando como os mais rápidos. Porém, nas questões qualitativas, são os brasileiros os que mais associam a decisão à idéia de ação: a decisão é qualificada por eles como rápida, associam-na à idéia de praticidade, e também à inovação, risco, progresso. Revelando um estilo mais dinâmico em relação aos franceses e americanos.

Os franceses por sua vez relacionam a decisão com a escolha, com a decisão em si, mas também à reflexão, intelecto, associando-a também a poder/responsabilidade e a qualificam como coletiva, revelando uma visão mais política do processo decisório, e um estilo mais reflexivo. Relacionam pouco a decisão com o ambiente no qual o decisor está inserido.

Os americanos não revelam, através dos dados qualitativos, nenhuma característica que associem de forma particular à decisão, posicionando-se de uma forma mais neutra, atribuindo importância ao ambiente, porém sendo os que menos evidenciam aspectos “políticos” como os franceses ou uma visão dinâmica do processo, como os brasileiros.

4.2.5.2.2 Processo decisório – modelo e natureza das decisões

Os três grupos não falam sobre os mesmos tipos de decisão com igual intensidade. Ao relatarem, de forma espontânea uma decisão qualquer tomada, os americanos, revelando uma característica cultural própria, pensam antes de mais nada na carreira (os que mais relatam este tipo de decisão). Os franceses falam em decisões pessoais. Os brasileiros falam em carreira, porém são os que mais relatam decisões de negócio.

Buscando evidências sobre a ocorrência do modelo de Simon (1947) nas decisões relatadas, verifica-se que todos, de uma forma geral, realizam a fase de concepção e principalmente de escolha; a fase de inteligência é também evidenciada, ainda que em menor grau. A revisão e a ocorrência de feedback são pouco verificadas. Estes resultados estando em coerência com aqueles encontrados através dos dados quantitativos, que evidenciam a concepção, mas apresentam pouca consistência quanto ao feedback, este ocorrendo antes da escolha, mas com pouca frequência após a mesma.

Ainda assim, as fases não se evidenciam com a mesma intensidade nos três grupos. Os franceses são os que menos evidenciam a fase de inteligência. Contrapondo-se os dados, pode-se associar esta baixa evidência da inteligência no relato dos franceses com o fato de que, nas palavras associadas à decisão, eles são os que menos mencionam as categorias de palavras relacionadas com o ambiente, processos, informação, economia, etc. Tal associação ajuda a corroborar a idéia de que eles são os que menos evidenciam esta etapa do modelo de Simon.

Os brasileiros, por sua vez, são os que mais evidenciam a ocorrência da fase de revisão do modelo, fase em que ocorre a avaliação das decisões, ainda que a mesma seja encontrada com baixa incidência. Por fim, verificou-se que os americanos são o grupo onde as etapas do modelo de Simon (com exceção da etapa de revisão) tendem a ser evidenciadas com maior frequência.

Buscando-se levantar a ocorrência de outros modelos de processo decisório apontados pela literatura (vide seção 2.1, quadro 3), conclui-se que, de acordo com a cultura, outros modelos não são evidenciados, à exceção do que a análise das palavras associadas à decisão sugerem: os franceses revelam um caráter político relacionado ao processo decisório, com uma tendência que aponta na direção do modelo de processo decisório político (Anastassopoulos et al., 1991; Einsenhardt e Zbaracki, 1992). Sugere-se, para pesquisas futuras, a investigação ainda mais apurada desta questão.

4.2.6 A construção de perfis decisórios de acordo a influência da cultura nacional

Assim, resgatados os principais resultados encontrados no tocante à influência da cultura sobre a percepção do processo decisório, buscou-se levantar perfis de cada um dos 3 grupos, considerando tanto as percepções comuns como as discrepantes. Assim, crê-se estar oferecendo um referencial a todos os pesquisadores e interessados em conhecer um pouco mais as características dos gestores em cada um dos países em questão.

No Anexo 4, estes perfis estão organizados separadamente por país, oferecendo particularmente os dados de brasileiros, franceses e americanos.

BRASILEIROS	FRANCESES	AMERICANOS
Buscam alternativas seguras, ao invés de arriscadas, ao decidir.	Buscam alternativas seguras, ao invés de arriscadas, ao decidir. Relativamente, são os que menos buscam alternativas seguras.	Buscam alternativas seguras, ao invés de arriscadas, ao decidir.
Tendem a raramente se sentir tensos ou nervosos ao decidir.	Tendem a raramente se sentir tensos ou nervosos ao decidir.	Tendem a frequentemente se sentir tensos/nervosos ao decidir.
São os que mais concordam que os regulamentos de uma empresa podem ser quebrados, se for em benefício da mesma.	Mostram-se divididos entre quebrar ou não quebrar regulamentos.	Concordam que os regulamentos de uma empresa podem ser quebrados, se for em benefício da mesma.
Consideram importante para um administrador ter respostas precisas para a maioria das questões levantadas por subordinados.	Consideram importante para um administrador ter respostas precisas para a maioria das questões levantadas por subordinados.	Consideram importante para um administrador ter respostas precisas para a maioria das questões levantadas por subordinados. Relativamente, são os que menos tendem a atribuir importância a esse pressuposto.
Raramente temem demonstrar seus desacordos com superiores em situações de decisão.	Raramente temem demonstrar seus desacordos com superiores em situações de decisão. tendem também a considerar o estilo de seu superior hierárquico como democrático, consultando a equipe frequentemente ao decidir.	Raramente temem demonstrar seus desacordos com superiores em situações de decisão. Contudo, relativamente, são os que mais temem demonstrar desacordos. Tendem a avaliar o seu superior hierárquico como democrático.
São os mais coletivistas entre os três grupos.	No conjunto das respostas, tendem a ser coletivistas.	No conjunto das respostas, tendem a ser coletivistas. Comparativamente, são os mais individualistas e os mais orientados para a família, consultando-a frequentemente ao tomar decisões.
São os que mais definem seu estilo pessoal como democrático. São também os que mais frequentemente consideram a opinião da equipe ao decidir.	Definem seu estilo pessoal como democrático. Relativamente são os que menos se posicionam desta forma. No entanto, dizem considerar a opinião da equipe frequentemente ao decidir.	Definem seu estilo pessoal como democrático. Consideram a opinião da equipe frequentemente ao decidir.
Ao tomar decisões visam o longo prazo; em relação aos demais países são os mais voltados para o curto prazo.	São os mais voltados para o longo prazo ao tomar suas decisões, entre os três países.	Ao tomar decisões, visam o longo prazo.
Tomam decisões de forma racional, objetiva e frequentemente baseadas em números. Por outro lado, qualitativamente relacionam a decisão com sentimentos.	Tomam decisões de forma racional e objetiva.	Tomam decisões de forma racional e objetiva, frequentemente baseadas em números.
Tomam decisões rapidamente	Se posicionam como os que tomam decisões mais rapidamente.	Tomam decisões rapidamente.
Frequentemente consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir, e frequentemente conhecem antecipadamente as consequências das decisões.	Frequentemente consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir (embora, relativamente, sejam os que menos o façam). São também os que menos dizem frequentemente conhecer as consequências das decisões.	Frequentemente consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir, e frequentemente conhecem antecipadamente as consequências das decisões.

BRASIL	FRANÇA	ESTADOS UNIDOS
Após terem analisado várias alternativas, voltam atrás buscando identificar outras antes da escolha. Porém, raramente voltam atrás após terem decidido.	Tendem a não <i>voltar atrás</i> nem antes da escolha, nem após a mesma.	Após terem analisado várias alternativas, voltam atrás, buscando identificar outras antes da escolha. Raramente voltam atrás após terem decidido. Contudo, relativamente, são os que mais tendem a voltar atrás após a decisão.
Considerando as palavras associadas à decisão: A decisão é relacionada com a idéia de ação; é qualificada como rápida, como concreta, real, prática, evidenciando um caráter relacionado a agir, a um senso prático. A qualificam como boa/certa e eficaz/eficiente. Ao pensar em decisão, eles também a associam com risco, inovação, progresso. A relacionam com informação, pesquisa, com o ambiente, os processos, e aspectos relacionados à economia, enfim, a fatores relacionados ao ambiente no qual o decisor está inserido. Apresentam um estilo dinâmico em relação à decisão.	Considerando as palavras associadas à decisão: A decisão é diretamente relacionada à idéia de escolha e decisão em si. São também os que mais a associam com reflexão/intelecto. São os que mais falam em poder e responsabilidade e os que mais qualificam a decisão como coletiva. São os que menos associam a decisão com o ambiente no qual se insere o decisor, com processos ou com aspectos relacionados à economia. São os que mais atribuem características que se poderia chamar de "políticas" ao processo decisório, e demonstram ser os mais reflexivos entre os três grupos.	Considerando as palavras associadas à decisão: Em relação às idéias que associam à decisão estão: a informação, pesquisa, o ambiente, processos e aspectos relacionados à economia, e fatores relacionados ao meio ambiente no qual o decisor está inserido. A decisão é pouco relacionada com a idéia de ação. São também os que menos a qualificam como rápida, concreta, real, prática. São os que menos relacionam a decisão a poder/responsabilidade, e também os que menos a qualificam como coletiva. Demonstram ser os mais "neutros" em relação à percepção do processo decisório, não evidenciando nenhuma ação, característica ou qualidade que atribuam de forma particular à decisão.
Ao relatar uma decisão qualquer, pensam primeiramente em decisões relacionadas à carreira. Contudo, relativamente, são os que mais falam em decisões de negócios.	Ao relatar uma decisão qualquer, pensam primeiramente em decisões pessoais. Relativamente são os que mais mencionam decisões deste tipo.	Ao relatar uma decisão qualquer, pensam primeiramente em decisões relacionadas à carreira, sendo os que mais mencionam decisões desse tipo.
Os valores que mais prezam* são, em primeiro lugar, a honestidade; em segundo lugar, o trabalho/ambição; em terceiro o amor/sentimento, sendo, entre os três países, os que mais atribuem importância ao intelecto/formação.	Os valores que mais prezam* são o amor/sentimento (em primeiro lugar); o trabalho/ambição e a honestidade/bom caráter.	Os valores que mais prezam* são o amor/sentimento, sendo os que mais falam nesses valores. Em segundo lugar a honestidade/bom caráter e, em terceiro, o trabalho/ambição.
Em relação ao modelo da racionalidade limitada (Simon, 1947), os brasileiros evidenciam as etapas de inteligência, concepção e escolha. Relativamente são os que mais evidenciam a ocorrência da fase de revisão (fase em que ocorre a avaliação das decisões passadas), ainda que a mesma seja encontrada com baixa incidência.	Em relação ao modelo de Simon (1947), os franceses evidenciam as etapas de concepção e escolha, mas são os que menos evidenciam a fase de inteligência.	Em relação ao modelo de Simon (1947), os americanos são o grupo onde as etapas do modelo de Simon (com exceção da etapa de revisão) são evidenciadas com maior frequência. São também os que mais fortemente evidenciam a etapa de concepção.

(*) Diante de uma questão em específico: "SE você tivesse filhos em idade de casar e se você pudesse escolher sua nora ou genro, que características pessoais você mais valorizaria?"

4.3 EXPLORANDO A 3ª QUESTÃO DE PESQUISA – A INFLUÊNCIA DA EXPERIÊNCIA SOBRE A PERCEPÇÃO DECISÓRIA

A terceira questão de pesquisa consiste em investigar como a experiência decisória (vivência) dos indivíduos influencia a forma como eles percebem o processo decisório individual.

Como já tratado na seção 2.3, o conceito de experiência decisória envolve vários aspectos como idade, formação, experiência profissional, responsabilidades administrativas, entre outros. Eis as variáveis que buscaram avaliar o nível de experiência decisória dos respondentes:

VARIÁVEL DE EXPERIÊNCIA DECISÓRIA	DESCRIÇÃO
Idade	Idade do decisor
Nível educacional	Nível de educação formal do decisor: básica, superior, pós-graduação, etc.
Vivência em outros países ou regiões	Vivência em diferentes culturas, visões diferentes de mundo
Tempo de trabalho	Tempo de trabalho (em anos) do decisor
Experiência gerencial	Anos de atividade como gerente/executivo
Nível hierárquico do decisor	Correspondente ao seu cargo na organização: gerente, diretor, presidente, etc.
Tipo de decisões tomadas	Decisões: operacionais, táticas ou estratégicas
Funcionários sob responsabilidade	Número de funcionários sob a responsabilidade do decisor
Participação em processo de seleção de pessoas	A realização ou não, pelo decisor, da tarefa de selecionar pessoas para trabalhar em sua equipe

Quadro 137: Variáveis relacionadas à Experiência decisória

Contudo, tal como assinalado no quadro acima, somente duas variáveis puderam ser utilizadas para avaliar o nível de experiência, dadas as características da amostra obtida: a idade e o tempo de trabalho do indivíduo. As demais variáveis não foram utilizadas pelas seguintes razões:

- O nível educacional dos respondentes é praticamente o mesmo: 96% realizando curso de pós-graduação;
- As questões que sondaram a experiência gerencial, o nível hierárquico do decisor e o número de funcionários sob responsabilidade tiveram um nível muito elevado de não-respostas: 42%, 40% e 49%, respectivamente;

- A vivência em outros países ou regiões, a participação em processos de seleção de pessoas e o tipo de decisões tomadas não se mostraram discriminantes.

Desta forma, não foi possível diferenciar os respondentes como mais ou menos experientes considerando-se todas as variáveis acima descritas. Contudo, as análises apresentadas têm como intenção explorar esta terceira questão de pesquisa, utilizando-se as variáveis idade e tempo de trabalho. São estas as duas variáveis consideradas como formadoras da experiência individual nas pesquisas de Kirschbaum (1992), Taylor (1975) e Iselin (1990).

No entanto, deve-se considerar que existe uma restrição da amostra utilizada em razão de que os três grupos (brasileiros, franceses e americanos) apresentam diferenças de acordo com a idade: os brasileiros têm uma idade média de 33 anos (são os mais velhos), os franceses 30 e os americanos 28 (são os mais jovens). Existem também (naturalmente) diferenças em relação ao tempo de trabalho: os brasileiros têm uma média de experiência de trabalho de 14 anos, os franceses e os americanos de 12. Desta forma, não se pode deixar de considerar uma possível “contaminação” da nacionalidade considerando essas duas variáveis (por exemplo: os de maior idade são provavelmente brasileiros, os de menor idade americanos). Contudo, a segmentação das variáveis idade e tempo de trabalho de acordo com a nacionalidade inviabilizaria a análise, uma vez que a amostra adotada não apresenta tamanho que permita essa segmentação.

4.3.1 A influência da idade na percepção decisória

Ao realizar o cruzamento de questões quantitativas a respeito da decisão com a idade dos respondentes, percebem-se algumas diferenças. Desta forma, dois construtos da pesquisa indicam diferenças entre os mais jovens e mais velhos; são eles: individualismo - coletivismo, que representa uma dimensão da cultura nacional, e o construto relacionado ao estilo decisório, que avalia a objetividade - subjetividade da decisão. Uma questão relacionada à dimensão cultural aversão à incerteza de forma isolada, indica igualmente diferenças no posicionamento de acordo com a idade.

4.3.1.1 Individualismo-coletivismo de acordo com a idade ²³

A questão do individualismo-coletivismo representa uma das cinco dimensões da cultura nacional, de acordo com Hofstede (1991). A análise de médias entre os de maior idade e os mais jovens mostra diferentes posicionamentos quanto à mesma. Eis a questões que os diferenciam:

Normalmente suas decisões são tomadas ...							
individualmente	1	2	3	4	5		coletivamente
Você considera o seu estilo decisório como sendo ...							
autocrático	1	2	3	4	5		democrático
(autoritário)							(consultativo)
Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe.							
raramente	1	2	3	4	5		frequentemente

A primeira questão do construto indica que os de maior idade (35 anos e acima) são os que proporcionalmente mais decidem mais coletivamente (39% deles), apresentando o menor percentual dos que decidem mais individualmente: 32%, contra 52% dos que possuem menos de 25 anos, sendo estes os mais individualistas, e 40% dos que possuem de 25 a 35 anos.

Individ-colet_C	Individualmente	Meio-termo Ind_Col	Coletivamente	TOTAL
Idade_C				
Menos de 25.0	52% (41)	27% (21)	22% (17)	100% (79)
de 25.0 a 35.0	40% (48)	20% (24)	37% (44)	100% (116)
35.0 e acima	32% (24)	29% (22)	39% (30)	100% (76)
TOTAL	41% (113)	24% (67)	34% (91)	100% (271)

(Qui²= 10,13, gl= 4, p= 3.84%)

Quadro 138: Individualismo x coletivismo de acordo com a idade

Quanto ao estilo pessoal, muito embora os respondentes de uma forma geral se posicionem como democráticos/consultativos, os de maior idade (35 anos e acima) são os que mais se definem como tal: 78%, contra 58% dos que têm menos de 25 anos e 59% dos que têm de 25 a 35 anos.

²³ Para estudar a questão da experiência decisória, os extremos das escalas de 1 a 5 foram agrupados, uma vez que o número de respondentes por classe (de acordo com a idade e com o tempo de trabalho) algumas vezes não permitia aplicar o Qui-Quadrado (casas apresentavam frequência esperada menor que 5). Os extremos 1+2 foram agrupados, assim como o 4+5. O 3 é considerado o «meio-termo» entre os extremos.

Estilo pessoal (A_D) Idade_C	Autocrático (autoritário)	Meio-termo_A_D	Democrático (consultativo)	TOTAL
Menos de 25.0	22% (17)	19% (15)	58% (46)	100% (78)
de 25.0 a 35.0	22% (26)	18% (22)	59% (70)	100% (118)
35.0 e acima	7% (5)	16% (12)	78% (59)	100% (76)
TOTAL	17% (48)	17% (49)	65% (175)	100% (272)

(Qui2= 10,52, gl= 4, p= 3.25%)

Quadro 139: Estilo pessoal de acordo com a idade

Da mesma forma, quando questionados sobre com que frequência costumam consultar a equipe ao decidir, os de maior idade são os que mais afirmam consultar mais frequentemente a equipe: 92%, contra cerca de 80% das demais categorias de idade.

Consid. op. equipe Idade_C	Raramente consid. equipe	Frequentemente consid. equipe	TOTAL
Menos de 25.0	20% (16)	80% (63)	100% (79)
de 25.0 a 35.0	18% (21)	81% (96)	100% (117)
35.0 e acima	7% (5)	92% (70)	100% (75)
TOTAL	15% (42)	84% (229)	100% (271)

(Qui2= 6,37, gl= 2, p= 4.14%)

(*) Nesta questão em específico as classes de 1 a 5 foram agrupadas da seguinte forma: 1+2+3 como os que raramente consideram a opinião da equipe, uma vez que há um número muito reduzido de respondentes que se posicionaram no 1 e 2 da escala. Desta forma, o 4 e 5 representam os que frequentemente consultam a equipe.

Quadro 140: Consultas à equipe x idade

Percebe-se portanto, considerando um contexto relacionado com a tomada de decisão, que o individualismo-coletivismo, como uma dimensão da cultura nacional segundo Hofstede (1991), sofre influência de acordo com a idade. Esta verificação está de acordo com esse autor, uma vez que ele define a idade como uma das assim chamadas camadas culturais (como o gênero, nível educacional, etc.). Ele aponta que as dimensões da cultura nacional podem sofrer variações de acordo com estas diferentes camadas, dentro de um mesmo país (Hofstede, 1991).

4.3.1.2 Objetividade-subjetividade de acordo com a idade

A questão da objetividade x subjetividade na decisão, relacionada com o estilo decisório do indivíduo (Jarroson, 1994; Driver et al., 1990; Kendall e Kendall, 1991) também sofre influência de acordo com a idade. Eis as questões sondadas:

Normalmente suas decisões são tomadas ...						
objetivamente	1	2	3	4	5	subjetivamente
(com base em dados)						(com base em impressões)
As suas decisões são tomadas com base em números.						
raramente	1	2	3	4	5	frequentemente

Através da análise da primeira questão do construto, percebe-se que os de maior idade (35 anos e acima) são os que mais se posicionam como tomando suas decisões mais objetivamente: 76% contra 66% dos que têm 25 a 35 anos e 56% dos que têm menos de 25 anos, sendo esses, os mais jovens, os que menos se posicionam como objetivos. No entanto, todos, no geral se posicionam como tomando suas decisões mais objetivamente (65% dos respondentes).

Objet_subjet_C Idade_C	Objetivamente	Meio-termo obj_sub	Subjetivamente	TOTAL
Menos de 25.0	56% (44)	25% (20)	19% (15)	100% (79)
de 25.0 a 35.0	66% (79)	15% (18)	18% (21)	100% (118)
35.0 e acima	76% (58)	17% (13)	7% (5)	100% (76)
TOTAL	65% (181)	19% (51)	15% (41)	100% (273)

(Qui²= 10,24, gl= 4, p= 3.66%)

Quadro 141 : Objetividade/subjetividade x idade

Da mesma forma, os de maior idade se posicionam como os que mais costumam basear-se em números na hora de decidir. 63% dos que possuem 35 anos e acima se baseiam mais frequentemente em números ao decidir, contra 49% dos que têm de 25 a 35 anos e 34% dos que têm menos de 25 anos (estes sendo os que se menos se baseiam em números com frequência na decisão).

Base números (R-F) Idade_C	Raramente	Meio termo raram.- freq.	Frequentemente	TOTAL
Menos de 25.0	28% (22)	38% (30)	34% (27)	100% (79)
de 25.0 a 35.0	21% (25)	29% (35)	49% (58)	100% (118)
35.0 e acima	17% (13)	16% (12)	63% (48)	100% (73)
TOTAL	21% (60)	28% (77)	49% (133)	100% (270)

(Qui²= 15,77, gl= 4, p= 0.33%)

Quadro 142: Decisões com base em números x idade

Uma outra questão que apresenta diferenças nas respostas dadas pelos de maior e os de menor idade é a questão 26 da escala cultural-decisional. Esta questão diz respeito à aversão à incerteza, segundo Hofstede (1991):

É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados.

discordo totalmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | concordo totalmente

Eis os resultados encontrados:

Respostas precisas Idade_C	Não é necessário ter respostas precisas	Meio-termo	É necessário ter respostas precisas	TOTAL
Menos de 25.0	22% (17)	13% (10)	66% (52)	100% (79)
de 25.0 a 35.0	19% (23)	14% (17)	66% (78)	100% (118)
35.0 e acima	39% (30)	9% (7)	50% (38)	100% (75)
TOTAL	25% (70)	13% (34)	61% (168)	100% (272)

(Qui²= 11,28, gl= 4, p= 2.36%)

Quadro 143 : Respostas precisas x idade

Muito embora todos tendam a concordar com o pressuposto de que um administrador deve ter respostas precisas para a maioria das questões dos subordinados, os de maior idade (35 anos e acima) se diferem dos mais jovens por serem os que mais tendem a discordar desse pressuposto, revelando assim menor aversão à incerteza (Hofstede, 1991).

4.3.2 Tempo de trabalho x decisão

Ao cruzar diversas questões quantitativas a respeito da decisão com o tempo de trabalho dos respondentes, surgem algumas diferenças que corroboram alguns dos resultados

encontrados em relação à idade, o que não é surpresa, considerando que, normalmente, os mais jovens possuem menor tempo de trabalho, ao contrário dos mais velhos. A correlação entre idade e tempo de trabalho na amostra considerada é de 0.88.

4.3.2.1 Individualismo-coletivismo de acordo com o tempo de trabalho

A análise do individualismo-coletivismo (Hofstede, 1991), considerando o tempo de trabalho, novamente aponta que os que têm maior experiência tendem a ser mais coletivistas.

Ao considerar a questão:

Normalmente suas decisões são tomadas ...						
individualmente	1	2	3	4	5	coletivamente

A análise indica que aqueles que têm maior tempo de trabalho (15 anos e acima) são os que mais dizem tomar suas decisões mais coletivamente (44%). Os que têm menor tempo de trabalho são os que menos se posicionam como decidindo mais coletivamente (24%), mas uma boa parte deles (31%) se coloca no meio termo (item 3 da escala). No entanto, curiosamente, os que trabalham de 10 a 15 anos são os que mais se posicionam como decidindo individualmente (53%). Tentando-se compreender o porquê desse posicionamento, crê-se ser esta etapa uma das mais competitivas (e muitas vezes decisiva) da carreira de um profissional. Assim, supõe-se que ele costuma decidir, então, de forma mais individual.

Individual/coletivo Tempo trabalho_C	Individualmente	Meio termo Ind - Col	Coletivamente	TOTAL
menos de 5.0	43% (22)	31% (16)	24% (12)	100% (50)
de 5.0 a 10.0	39% (17)	25% (11)	34% (15)	100% (43)
de 10.0 a 15.0	53% (31)	12% (7)	33% (19)	100% (57)
15.0 e acima	29% (22)	27% (21)	44% (34)	100% (77)
TOTAL	41% (92)	24% (55)	34% (80)	100% (227)

(Qui²= 14,10, gl= 6, p= 2.86%)

Quadro 144: Individualismo x coletivismo de acordo com o tempo de trabalho

Veja a AC desta questão (figura 26).

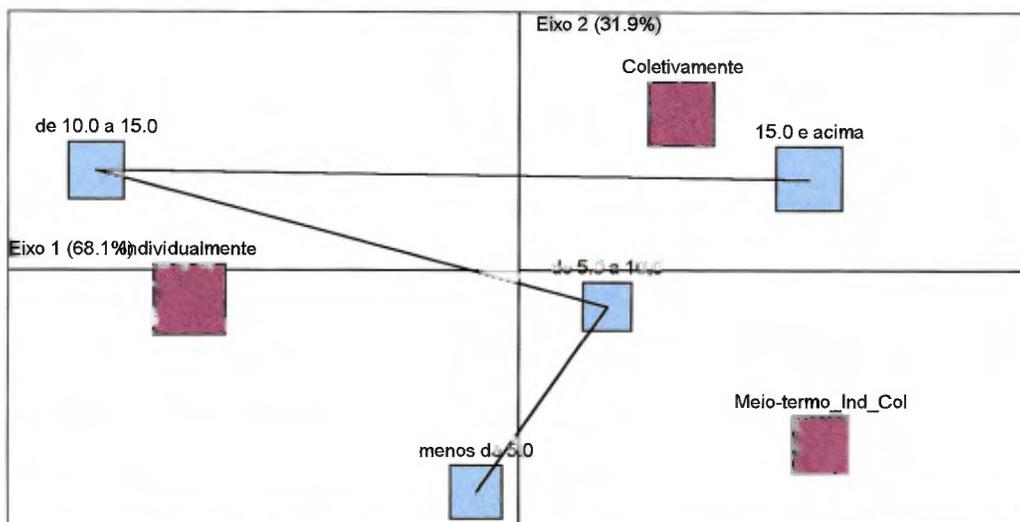


Figura 26: AC do individualismo x coletivismo de acordo com o tempo de trabalho

4.3.2.2 Objetividade-subjetividade de acordo com o tempo de trabalho

Os resultados em relação ao construto objetividade-subjetividade da decisão são confirmados nas respostas à seguinte questão:

As suas decisões são tomadas com base em números.
 Raramente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | frequentemente

Os que trabalham há mais tempo tendem a se posicionar como os que mais costumam basear-se frequentemente em números ao tomar suas decisões. Os que mais se posicionam desta forma são os que trabalham de 10 a 15 anos, seguidos dos que trabalham há 15 anos ou mais. Os menos experientes (com menos de 5 anos de trabalho) são os que dizem basear-se com menor frequência em números ao decidir, mostrando-se, por outro lado, indefinidos (39% no item 3 da escala).

Base números (R-F) Tempo trabalho_C	Raramente	Meio termo	Frequentemente	TOTAL
menos de 5.0	18% (9)	39% (20)	41% (21)	100% (50)
de 5.0 a 10.0	20% (9)	30% (13)	50% (22)	100% (44)
de 10.0 a 15.0	12% (7)	21% (12)	67% (39)	100% (58)
15.0 e acima	22% (17)	16% (12)	58% (45)	100% (74)
TOTAL	21% (42)	28% (57)	49% (127)	100% (226)

(Qui²= 13,32, gl= 6, p= 3.82%)

Quadro 145: Decisões com base em números x tempo de trabalho

4.3.2.3 Risco x Tempo de trabalho

A questão que trata do risco nas decisões, relaciona-se com a aversão à incerteza, uma dimensão da cultura nacional (Hofstede, 1991). Ela apresenta resultados diferenciados, de acordo com o tempo de trabalho do indivíduo:

Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ...						
seguras	1	2	3	4	5	Arriscadas

Muito embora todos os respondentes prefiram as alternativas seguras às arriscadas, os que trabalham há menos tempo dizem buscar alternativas seguras com maior frequência do que os mais experientes (vide quadro 146). Os que trabalham de 10 a 15 anos são os que mais tendem a arriscar, o que parece ser natural, considerando que normalmente neste nível de experiência o indivíduo já alcançou posições mais elevadas na organização, sendo necessária a habilidade para manipular situações de risco. Esta evidência novamente indica a tendência que os mais experientes tendem a ser menos avessos à incerteza, em relação aos menos experientes.

Seguras_arrisc_C Tempo trabalho_C	Seguras	Meio-termo Seg_arrisc	Arriscadas	TOTAL
menos de 5.0	75% (38)	14% (7)	10% (5)	100% (50)
de 5.0 a 10.0	75% (33)	20% (9)	5% (2)	100% (44)
de 10.0 a 15.0	50% (29)	34% (20)	16% (9)	100% (58)
15.0 e acima	61% (47)	25% (19)	14% (11)	100% (77)
TOTAL	62% (147)	23% (55)	14% (27)	100% (229)

(Qui2= 11,99, gl= 6, p= 6.22%)

Quadro 146 : Risco x tempo de trabalho

A AC mostra o posicionamento dos respondentes :

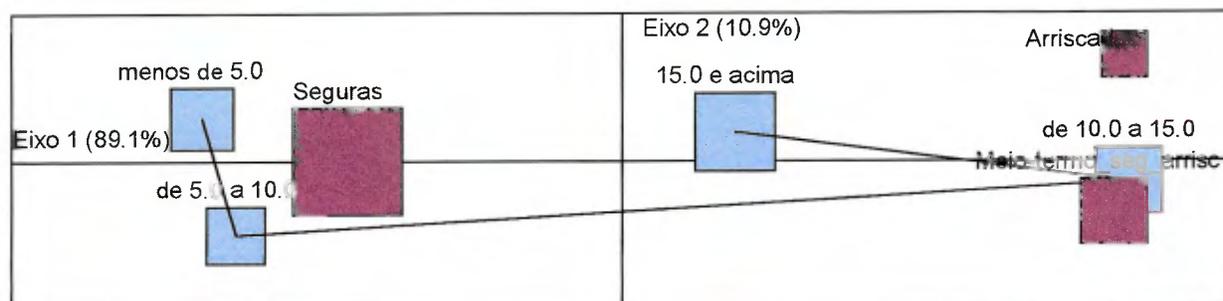


Figura 27 : A AC do risco x tempo de trabalho

4.3.3 Respondendo à terceira questão de investigação

A terceira questão de pesquisa, visa investigar como a experiência decisória (vivência) dos indivíduos influencia a forma como eles percebem a decisão. Considera-se que, muito embora as limitações em razão da amostra utilizada tenham dificultado a exploração desta questão, pode-se por fim concluir (em relação à amostra considerada, e buscando indicar tendências de diferenciação) que a experiência decisória dos indivíduos atua sobre a percepção dos mesmos das seguintes formas:

- Os “menos experientes” se colocam relativamente como os menos objetivos e os que menos se baseiam frequentemente em números ao tomar suas decisões. Dizem buscar alternativas arriscadas com menor frequência (em relação aos mais experientes) e demonstram maior individualismo;
- Os “mais experientes” tendem a colocar-se relativamente como mais objetivos, baseando-se em números com maior frequência ao decidir. Da mesma forma, posicionam-se como os mais coletivistas. Tendem a arriscar mais, em relação aos menos experientes, tendendo a discordar (mais do que estes) com o pressuposto que os administradores devam ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por subordinados, revelando, assim, tendência a uma menor aversão à incerteza.

Apesar de se verificar que a experiência do indivíduo influencia a sua percepção sobre o processo decisório, cabe ressaltar que, devido a limitações existentes em relação à amostra considerada, essa terceira questão de pesquisa merece uma investigação maior, especialmente comportando uma amostra com diferenças mais acentuadas em relação ao conjunto de variáveis que buscam avaliar a Experiência Decisória (quadro 147).

Na análise das respostas encontradas, buscou-se verificar a ocorrência de diferentes posicionamentos entre os mais e menos experientes, considerando-se o referencial teórico de Kirschbaum (1992), Taylor (1975) e Iselin (1990). Esses autores destacam diferenças na tomada de decisão entre experientes e inexperientes (considerando-se como variáveis indicadoras do nível de experiência a idade e o tempo de trabalho) veja o quadro 147.

Tendo em vista esses conceitos, realizou-se uma análise dos dados quantitativos e, especialmente, dos qualitativos, buscando-se evidências de diferenças dessa natureza entre os mais e menos experientes. Contudo, não se encontrou elementos que corroborassem o

referencial considerado. Assim, mais uma vez, ressalta-se a importância de pesquisas futuras visando estudar de forma ainda mais aprofundada a influência da experiência sobre a decisão, buscando também corroborar as evidências encontradas em relação à amostra considerada pela presente pesquisa.

EXPERIENTES	INEXPERIENTES
Resolvem problemas mais rapidamente, consideram menos alternativas, utilizando a experiência em vivências/decisões passadas	Resolvem problemas mais lentamente
Têm “regras” mais precisas para decidir, regras estas baseadas na experiência	São mais flexíveis e adaptáveis, voltando atrás com maior frequência
Usam menos informação para decidir	Necessitam de mais informações para decidir
Avaliam a situação de forma mais estruturada e conseguem trabalhar dados desestruturados e complexos com mais facilidade do que os menos experientes	Trabalham dados desestruturados e complexos com maior dificuldade do que os experientes

Quadro 147 : Características decisórias de acordo com a experiência

Fontes: Kirschembaum (1992), Taylor (1975) e Iselin (1990)

Na seqüência, chegam-se às conclusões, resultados, limitações do estudo e possibilidades de pesquisas futuras no contexto desta investigação.

CONCLUSÃO

A conclusão está organizada da seguinte forma: primeiramente, resgatam-se as respostas às três questões de investigação da pesquisa. Buscou-se evidenciar elementos comuns na percepção sobre o processo decisório individual e, por outro lado, traçar perfis de acordo com a influência da cultura e da experiência. Faz-se, na sequência, um balanço dos principais resultados alcançados nesta dissertação, finalizando-se com a ponderação dos limites inerentes à mesma e indicação de pesquisas futuras diante dos resultados encontrados.

➤ Considerando-se a primeira questão de investigação :

1ª questão - Independentemente da cultura nacional ou do nível de experiência decisória dos indivíduos é possível identificar fatores comuns (passos, princípios) a respeito da forma como as pessoas percebem o processo decisório individual, especialmente se tomado o modelo de processo decisório da “racionalidade limitada” de Simon (1947) como padrão de referência?

Foram identificados passos comuns na tomada de decisão, independentemente da nacionalidade dos respondentes, passos estes que podem ser associados ao modelo de referência de Simon (1947) :

- As fases do modelo identificadas são a de escolha, a de concepção, e, com menor intensidade, a de inteligência. As etapas de revisão e feedback não são identificadas com frequência.

Contudo, considerando-se a nacionalidade dos respondentes, muito embora as fases de inteligência, concepção e escolha estejam presentes, essas fases não são evidenciadas com a mesma intensidade :

- Os franceses são os que menos evidenciam a fase de inteligência;
- Os brasileiros, por sua vez, são os que mais evidenciam a ocorrência da fase de revisão do modelo de Simon, fase em que ocorre a avaliação das decisões passadas

(cerca de 20% dos brasileiros a evidenciam, e, na amostra como um todo, 12% dos respondentes), ainda que a mesma seja encontrada com baixa incidência.

Por fim, verificou-se que os americanos são o grupo onde as etapas do modelo de Simon (com exceção da etapa de revisão) são evidenciadas com maior frequência. Um resultado interessante, uma vez que o criador do modelo decisório adotado como referência, Herbert Simon, é um autor da escola americana.

Verifica-se ainda que os respondentes evidenciam, através dos dados qualitativos (ainda que com diferentes intensidades de acordo com a nacionalidade), outros elementos relacionados ao processo decisório que não são destacados no modelo de referência, tais como:

- a importância dada ao coletivo (à negociação, interação, comunicação), à ação (agir, fazer, decisões rápidas, concretas, etc.), e ao poder/responsabilidade. A decisão também é relacionada com a idéia de risco/inação e progresso.

Crê-se que estes elementos estão relacionados ao que alguns autores (Sprague e Carlson, 1982; Mintzberg et al., apud Silver, 1993; Silver, 1993) definem como a etapa de ação/implementação, complementar ao modelo clássico de Simon. Portanto, as evidências denotam elementos que podem pertencer a essa fase que complementa o modelo clássico de *Inteligência-Concepção-Escolha-Revisão* (Simon, 1947).

Quanto ao estilo decisório dos respondentes, verificou-se que (muito embora relativamente hajam algumas diferenças na intensidade com que essas características são evidenciadas), eles em geral demonstram ser mais racionais e objetivos, baseando-se mais frequentemente em números ao decidir. Da mesma forma, quando se considera a questão da velocidade das decisões tomadas, questão essa que também identifica o estilo decisório individual, todos em geral demonstram decidir mais rápida do que lentamente.

Buscando-se levantar a ocorrência de outros modelos de processo decisório apontados pela literatura (vide seção 2.1, quadro 3), conclui-se que, de acordo com a cultura, outros modelos não são evidenciados, à exceção do que a análise das palavras associadas à decisão sugere: os franceses revelam um caráter político relacionado ao processo decisório, revelando uma tendência que aponta na direção do modelo de processo decisório político (Anastassopoulos et al., 1991; Eisenhardt e Zbaracki, 1992). Sugere-se, portanto, uma investigação mais apurada sobre estas evidências.

➤ **Considerando-se a segunda questão de investigação :**

2ª questão – Como a cultura nacional atua enquanto fator de diferenciação na percepção do processo decisório individual?

Pode-se concluir que, considerando-se as dimensões da cultura nacional de Hofstede (1991) - aversão à incerteza, distância de poder, individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade e orientação para curto ou longo prazo - em boa parte das questões que visam avaliá-las, a sua classificação não pôde ser verificada. Desta forma, a contribuição oferecida quanto à avaliação das dimensões culturais para demonstrar as diferentes percepções em relação ao processo decisório é muito mais um “retrato” do posicionamento dos respondentes em cada grupo diante das questões propostas, não se podendo classificá-los de maneira conclusiva em todas as dimensões. Os resultados encontrados ajudaram a traçar um perfil dos respondentes de cada um dos países (veja o quadro 135 e 136).

Analisando-se os resultados em relação à objetividade/subjetividade da decisão, os respondentes, independentemente da sua nacionalidade, demonstram ser racionais e objetivos, baseando-se em números com frequência ao decidir, com exceção dos franceses, que não se posicionam quanto a esta questão. Contudo, na análise de questões qualitativas, os brasileiros são os que mais relacionam a tomada de decisão com sentimentos, revelando uma certa subjetividade.

Da mesma forma verificou-se que, em relação à velocidade das decisões tomadas, todos em geral demonstram ser mais rápidos do que lentos ao decidir, os franceses se posicionando como os que mais tendem a tomar suas decisões rapidamente. Os brasileiros, contudo, demonstram, através das questões qualitativas, que são os que mais associam a decisão à idéia de ação, inovação, praticidade, rapidez. Revelam, por fim, um estilo mais dinâmico em relação aos franceses e americanos. Os franceses por sua vez denotam, nas questões qualitativas, ter uma visão mais política do processo decisório, e um estilo mais reflexivo. Já os americanos não revelam, nos dados qualitativos, nenhuma característica que associem de forma particular à decisão, posicionando-se de uma forma mais neutra, revelando contudo atribuir importância ao ambiente, sendo os que menos evidenciam aspectos “políticos” como os franceses ou uma visão dinâmica do processo, como os brasileiros.

Da mesma maneira, os três grupos não falam, com a mesma intensidade, dos mesmos tipos de decisão. Ao relatarem de forma espontânea uma decisão qualquer tomada, os

americanos, revelando uma característica cultural própria, pensam antes de mais nada na carreira; os franceses falam basicamente em decisões pessoais; os brasileiros são os que mais relatam decisões de negócio.

Ainda em relação ao resultados que demonstram a influência da cultura sobre a percepção do processo decisório, foram levantadas algumas diferenças de percepções, considerando-se a camada cultural “gênero” (Hofstede, 1991), sem segmentação por nacionalidade. Muito embora a análise das diferenças em relação a essa camada cultural careça de uma maior robustez, considerando-se que a maioria da amostra é composta de homens (64%), os principais resultados encontrados apontam as seguintes tendências:

- Quanto ao estilo decisório, as mulheres demonstram, relativamente, maior subjetividade nas decisões tomadas, baseando-se com menor frequência em números ao decidir do que os homens;
- Demonstram maior aversão à incerteza, em relação aos homens;
- Mostram-se menos voltadas para o longo prazo, em relação aos homens.

Assim, verifica-se que a percepção do estilo decisório individual e as dimensões da cultura nacional (assim como aponta Hofstede, 1991) sofrem, além do efeito da nacionalidade, alterações de acordo com o gênero dos indivíduos.

➤ **Considerando-se a terceira questão de investigação**

Por fim, busca-se resgatar as considerações sobre a 3ª questão de investigação :

3ª questão – Como a Experiência Decisória (vivência) dos indivíduos influencia a forma como eles percebem o processo decisório individual?

Cabe lembrar que, devido a limitações existentes em relação à amostra considerada, destaca-se que essa terceira questão de pesquisa merece uma investigação maior, especialmente comportando uma amostra com diferenças mais acentuadas em relação ao conjunto de variáveis que buscam avaliar a Experiência Decisória (ver seção 2.3). No entanto, apesar das restrições existentes, pode-se concluir (em relação à amostra considerada) que a experiência decisória dos indivíduos atua sobre a percepção dos mesmos das seguintes formas:

- Os “menos experientes” se colocam relativamente como os menos objetivos e os que menos se baseiam frequentemente em números ao tomar suas decisões. Dizem buscar alternativas arriscadas com menor frequência (em relação aos mais experientes) e demonstram maior individualismo;
- Os “mais experientes” tendem a colocar-se, relativamente, como mais objetivos, baseando-se em números com maior frequência ao decidir. Da mesma forma, posicionam-se como os mais coletivistas. Tendem a arriscar mais, em relação aos menos experientes, tendendo a discordar (mais do que estes) com o pressuposto que os administradores devam ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por subordinados, revelando, assim, tendência a uma menor aversão à incerteza.

Conclui-se, por fim, que a percepção sobre o processo decisório sofre diferenciação de acordo com a nacionalidade dos respondentes. Além da nacionalidade, o gênero também influencia a percepção sobre a decisão, assim como a experiência individual.

➤ **Resultados alcançados**

Diante das conclusões levantadas, crê-se que a presente dissertação (enquanto pesquisa de caráter exploratório) alcançou seus objetivos, no sentido de oferecer um quadro referencial sobre tendências de diferenciação na percepção do processo decisório, de acordo com a cultura e a experiência, apesar das eventuais limitações existentes (e que são consideradas na sequência). Assim, pode-se destacar como principais resultados alcançados:

- A verificação da ocorrência do modelo da racionalidade limitada de Simon (1947), considerando uma amostra de três diferentes países. Evidencia-se a existência de uma percepção comum, demonstrando, por outro lado, que a frequência de verificação de cada uma das etapas desse modelo de referência variam de acordo com a nacionalidade. Sob este prisma, há influência da cultura sobre a percepção do processo decisório. Da mesma maneira, uma outra etapa em relação ao modelo foi evidenciada pelos respondentes: a de ação/implementação, revelando que fatores como a inovação, risco, progresso, o coletivismo, interação e a ação em si são considerados pelos respondentes, indo além do modelo clássico Inteligência-Concepção-Escolha-Revisão.

- Apesar das dificuldades em verificar a aderência dos resultados encontrados no tocante às dimensões da cultura nacional, em relação às classificações de Hofstede (1991), a análise e comparação das respostas dos três grupos permitiram construir um quadro referencial quanto às dimensões da cultura nacional verificadas na amostra considerada.
- Da mesma forma, obteve-se como resultado final um perfil sobre como brasileiros, franceses e americanos percebem o processo decisório e seus estilos como decisores, os dados qualitativos oferecendo uma riqueza considerável em relação aos quantitativos (vide anexo 4).
- Da mesma forma, foram evidenciadas diferentes tendências de percepção do processo decisório, considerando-se o gênero dos decisores.
- Quanto ao estudo da influência da experiência decisória sobre a tomada de decisão, apesar das restrições em razão da amostra considerada, igualmente foi possível apurar tendências de posicionamento e estilo entre aqueles considerados como mais ou menos experientes.
- Além dos resultados encontrados através da análise dos dados, foi elaborada uma metodologia peculiar de análise dos dados qualitativos, fundamentada em um trabalho realizado não só pela mestranda, mas pela equipe de pesquisa envolvida no projeto.
- Da metodologia de trabalho resultaram igualmente, além de um protocolo de análise própria, um dicionário de palavras em português, inglês e francês que os três grupos relacionaram com a tomada de decisão (vide Anexo 2). Estas palavras foram organizadas e categorizadas, podendo servir a outros pesquisadores e interessados na temática em questão, e mesmo para análise de outros textos.
- Por fim, elaborou-se uma sugestão de redução do instrumental de pesquisa utilizado (vide anexo 3 deste documento). O novo instrumento de pesquisa podendo ser utilizado por todos aqueles que estiverem interessados em estudar o processo decisório e levantar diferentes perfis, de acordo com a percepção sobre o mesmo.

➤ Limitações da pesquisa

Como limitações da presente pesquisa, destacam-se :

- Convém ressaltar, mais uma vez, que o conceito de cultura adotado pela pesquisa é restrito ao conceito de cultura nacional;
- Considerando que o método de amostragem adotado é o não-probabilístico por conveniência, considera-se que a representatividade da amostra em relação à população não pôde ser rigorosamente observada. Na amostra utilizada, os decisores fazem parte de um grupo em específico, o de indivíduos que realizam curso educacional (graduação e pós-graduação). Desta forma, os resultados encontrados só podem ser considerados em relação à amostra definida. Da mesma maneira, os dados apresentaram limitações especialmente em relação à 3ª questão de investigação de pesquisa, uma vez que a segmentação entre os mais e menos experientes ficou fragilizada em relação ao tamanho da amostra. Existem diferenças de idade e de tempo de trabalho entre os respondentes dos diferentes países (por exemplo, os brasileiros são mais velhos, os americanos mais jovens), dificultando a investigação da dimensão experiência decisória. Portanto, as conclusões resultantes da análise dos dados fornecem apenas o perfil da amostra adotada, ou a esta se limitam;
- A fragilidade dos construtos das dimensões da cultura nacional segundo Hofstede (1991): os construtos que avaliaram a aversão à incerteza mostraram inconsistências nos resultados; da mesma forma o de distância de poder não permitiu traçar um perfil mais preciso dos respondentes em relação a esta dimensão;
- Uma outra dificuldade foi encontrada em relação à análise dos dados qualitativos. O tempo exigido para a análise, e a dependência de um esforço concentrado em equipe, inviabilizaram reuniões para busca de consenso entre os pesquisadores da equipe. Além disso, o ideal seria ter uma equipe de cada país trabalhando conjuntamente. Assim, para a análise de algumas das questões, foi possível consolidar somente os resultados de dois ou três dos pesquisadores envolvidos.

➤ Pesquisas futuras

Considerando-se os resultados encontrados, bem como as limitações existentes, pode-se indicar, para pesquisas futuras:

- A utilização do instrumental concebido e aprimorado, especialmente os instrumentos qualitativos 1 e 2 (palavras e relato de uma decisão tomada), que mostraram riqueza de dados, permitindo explorar mais a fundo as questões de investigação da pesquisa;
- A mesma base de dados da pesquisa pode ser reutilizada visando o estudo de outras questões. O relato das decisões tomadas, por exemplo, pode ser visto sob diferentes perspectivas de investigação, inclusive em áreas como a psicologia e sociologia organizacionais, consistindo em uma fonte de dados que ilustra a forma de decidir (e de pensar) de executivos de três diferentes países;
- Sugere-se a elaboração de novos construtos com questões escalares para a avaliação de variáveis culturais, especialmente as dimensões da cultura nacional segundo Hofstede (1991), uma vez que alguns dos construtos utilizados não mostraram resultados consistentes (vide anexo 3, onde o instrumento de coleta de dados é analisado e reduzido);
- A questão das diferentes percepções sobre o processo decisório de acordo com o gênero e a experiência decisória merecem investigações ainda mais apuradas, uma vez que levantaram-se tendências de diferentes posicionamentos, de acordo com essas características individuais; a amostra utilizada tendo apresentado limitações quanto ao estudo dessas variáveis.
- Buscando-se levantar a ocorrência de outros modelos de processo decisório apontados pela literatura, conclui-se que outros modelos não são evidenciados. Entretanto, a análise das palavras associadas à decisão sugere que os franceses revelam um caráter político relacionado ao processo decisório, com uma tendência que aponta na direção do modelo de processo decisório político. Sugere-se, para pesquisas futuras, a investigação ainda mais apurada desta questão.

Ao concluir o presente trabalho, é necessário destacar que esta dissertação representa a conclusão de um projeto de pesquisa maior, desenvolvido no contexto do GESID/PPGA/EA/UFRGS, envolvendo os esforços de uma equipe de pesquisadores desde

1994²³. Desta forma, é imprescindível considerar o grande aprendizado gerado a partir da mesma. A mestranda teve o privilégio de participar desta equipe e aprender com todo o processo de desenvolvimento da pesquisa, desde a criação e validação dos instrumentos de coleta de dados até a apuração dos resultados ora apresentados. Desta forma, deseja-se destacar que essa vivência representou uma oportunidade de crescimento acadêmico e pessoal único, especialmente pela participação em um grupo de pesquisa como o GESID, onde a troca de conhecimentos e a visão crítica sobre o trabalho realizado são privilegiados. Os resultados aqui apresentados são fruto desse trabalho coletivo²⁴.

²³ Equipe coordenada pelos professores Henrique Freitas e João Luiz Becker – GESID/PPGA/EA/UFRGS, e formada, além da mestranda, por Marie Anne Macadar; na Université de Savoie, pelo prof. Jean Moscarola, e na University of Baltimore, pelo prof. Milton Jenkins.

²⁴ A lista da produção científica gerada em torno do projeto (artigos, relatórios de pesquisa, etc.), encontra-se no Anexo 5.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AHITUV, N. *Principles of information systems for management*. Dubuque (EUA): Wm.C. Brown, 3a. ed., 1990. 653 p.
- ALLEN, W. *O sonho americano e o homem moderno*. Rio de Janeiro: Lidador, 1972, 230 p.
- ALLISON, G. T. *Essence of decision: explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston: Little, 1971.
- ALRECK, P.; SETTLE, R. *The Survey Research Handbook*. Irwin, 2^a. ed., 1995, 470 p.
- ALTER, S. *Information systems: a management perspective*. New York: Addison Wesley, 1996. 848 p.
- ANASTASSOPOULOS et al. *Strategor: stratégie, structure, décision, identité - politique générale d'entreprise*. Paris: InterEditions, 1991. 480 p.
- ANDERSON, H; ANDERSON, G. *Técnicas projetivas de diagnóstico psicológico*. São Paulo: Mestre Jou, 1978, 701 p.
- ANTHONY, R. N. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Cambridge:Harvard University Press, 1965, 180 p.
- ANZIEU, D. *Os métodos projetivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1978, 296 p.
- AUGRAS, M. *Opinião Pública: Teoria e Pesquisa*. Rio de Janeiro: Vozes, 1970, 165p.
- BALIGH, H. Components of Culture: Nature, Interconnections, and Relevance to the Decisions on the Organization Structure. *Management Science*, v.40, n.1, p.14-27, jan.1994.

- BARBETTA, P. *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis, Editora da UFSC, 1994, 283 p.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes, 1977, 225 p.
- BELL, John E. *Técnicas proyectivas: exploración de la dinámica de la personalidad*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1956, 501 p.
- BETHLEM, A. Modelos de processo decisório. *Revista de Administração*, São Paulo 22 (3): 27:39, jul./set. 1987.
- BLAYLOCK, B. K.; KEES, L. P. Cognitive style and usefulness of information. *Decision Sciences*, Atlanta, v.15, n.1, p.74-91, 1984.
- CHÉRON, E. J.; ZINS, M. *Recherche en marketing: méthodes et décisions*. Gaetan Morin, 1984, 615 p.
- COHEN M.; MARCH J.; OLSEN, J. A garbage Can model of organizational choice. *Administrative Science Quartely*, 17, p 1-25, 1972.
- DA MATTA, R. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986, 126 p.
- DAVIS, G. B.; OLSON, M. *Sistemas de información gerencial*. Bogotá: McGraw-Hill, 1987, 718p.
- DESHPANDE, R.; WEBSTER, F. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v. 53, p. 3-15, jan. 1989.
- DRIVER, M. J.; BROUSSEAU, K. R.; HUNSAKER, P. L. *The dynamic decision-maker: five decision styles for executive and business success*. New York: Harper & Row, 1990. 264p.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision making. *Strategic Management Journal*. vol. 13, 17-37, 1992
- ELSTER, J. *Peças e engrenagem das ciências sociais*. Rio: Relume Dumará, 47-49
- ELSTER, J. *Solomonic Judgements: studies in the limitations of rationality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, 232 p.

- ELSTER, J. *Ulysses and the Sirens: studies in Rationality and Irrationality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- FAVIER, M. *Role de l'utilisation de collectifs dans la performance decisionelle de groupe: un cas de situation: la reunion em un meme moment*. Grenoble: École Supérieure des Affaires, Tese de doutorado, 1993.
- FINK, A. *How to sample in surveys - the survey kit number 6*. Sage, 1995, 73 p.
- FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. *Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997, 214 p.
- FREITAS, H.; CUNHA Jr., M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. São Paulo: *Rausp*, v. 32, nº 3, Jul/Set. 1997, p. 97-109.
- FREITAS, H.; CUNHA JÚNIOR.; M.; MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. Angra dos Reis: *Anais do 20º ENANPAD*, Marketing, , 23-25 set. 1996, p. 467 - 487.
- FREITAS, H.; MACADAR, M.A.; MOSCAROLA, J. Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. Angra dos Reis: *Anais do 20º ENANPAD*, Administração da Informação, 23-25 set. 1996, p.253-276
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J.; JENKINS, M. Content and lexical analysis: a qualitative practical application. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), *WP ISRC No. 070498*, April 1998. 35 p.
- FREITAS, H.; MOSCAROLA, J.; ZANELA, A. Da observação à decisão: método de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. Artigo encaminhado à *Revista de Administração de Empresas, RAE*, Set. 1998, 22 p.
- GIBSON, C. An investigation of gender differences in leadership across four countries. *Journal of International Business Studies*, second quarter, 1995.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994, 207 p.

- GRAHAM, J.; MINTU, A.; RODGERS, W. Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States. *Marketing Science*, v.40, n. 1, p.72-94, jan. 1994.
- HENRY, G. *Practical sampling*. Applied Social Research Methods Series. Sage, 1990, 139 p.
- HICKSON, D.; PUGH, D. *Management worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe*. Penguin business, 1995, 307 p.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: software of the mind - Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London: McGraw-Hill, 1991. 279 p.
- HOFSTEDE, G. Management Scientists are Human. *Management Science*, v. 40, n.1, p. 4-13, jan. 1994.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L. ; MOREAU, E. Avaliação de artigos de pesquisa em Sistemas de Informação: proposta de um guia. Rio das Pedras - RJ: *Anais do 21º. ENANPAD* (Em CDROM). ANPAD, 1997.
- IGBARIA, M.; ZVIRAN, M. Comparison of end-user computing characteristics in the U.S., Israel and Taiwan. *Information & Management*, v. 30, p. 1-13, 1996.
- ISELIN, E. Information, uncertainty and managerial decision quality: an experimental investigation. *Journal of Information Science*, 16, p. 239-248, 1990.
- ISHMAN, M. Measuring information success at the individual level in cross-cultural environments. *Information Resources Management Journal*, vol. 9, n. 4, p. 16-28, fall 1996.
- JACKSON, T. European management learning: a cross-cultural interpretation of Kolb's learning cycle. *Journal of Management Development*, vol. 14, no. 6, 1995, p 42 -50.
- JANSSENS, M.; BRETT, J.; SMITH, F. Confirmatory cross-cultural research: testing the viability of a corporation wide-safety policy. *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 2, 1995, p. 364-382.
- JARROSSON, B. *Décider ou ne pas décider? Réflexion sur les processus de décision*. França: Maxima, 1994. 245 p.

- JENKINS, Milton A. *MIS Desing variables and decision making performance: a simulation experiment*. Ann Arbor, Michigan: UMI Research Press, 1983.
- KENDALL, K. E.; KENDALL, J. E. *Análisis y diseño de sistemas*. México : Prentice-Hall, 1991. 881p.
- KIRSCHENBAUM, S. Influence of experience on information-gathering strategies. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 3, p. 343-352, 1992.
- LE MOIGNE, J. *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Dunod, 1990.
- LE MOIGNE, J. *Les systèmes de décision dans les organisations*. Paris: Presses Universitaires de France, 1974.
- MACADAR, M.; ZANELA, A.; FREITAS, H.; BECKER, J.L.; MOSCAROLA, J. A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quanto-qualitativos para estudar o processo decisório segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória. Angra dos Reis/RJ: *Anais do 21ºENANPAD*, ANPAD, Organizações, 21-24 de Setembro 1997, 15 p.
- MACADAR, M.A. *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de mestrado, PPGA/EA, 1998.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- MATTAR, F. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. v. 1, 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1994. 350 p.
- MINC, A. *Français, si vous oser*. Paris: Dunod, 1991.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of “Unstructured” decision processes. Ithaca/New York: *Administrative Science Quarterly*, v.21, n.2, p.246-275, jun/1976.
- MOSCAROLA, J. *Analyse de contenu et analyse de donnés: solutions logiciels pour une intégration quali/quant*. Paris: Actes JADT, 1993.

- MOSCAROLA, J. Les actes de langage: protocoles d'enquêtes et analyse des données textuelles, Paris: *Colloque Consensus Ex-Machina*, La Sorbonne, avril 1994.
- MOTTA, P. R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1996, 256.
- MYERS, A.; KAKABADSE, A.; MC MAHON, T.; SPONY, G. Top management styles in europe: implications for business and cross-national teams. *European Business Journal*, 1995, p. 17-27.
- NACHIMIAS, C. F.; NACHIMIAS, D. *Research methods in the social sciences*. Martin's Press, 1996, 582 p.
- NAISBITT, J. *Paradoxo Global*. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 333 p.
- PETER, J. Reliability: a review of psychometric basics and recent Marketing practices. *Journal of Marketing Research*, v. XVI, p. 6-17, february, 1979.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Mis: An Assesment. *Journal of MIS*, fall 1993.
- PRIETULA, M. J.; SIMON, H. A. The experts in your midst. *Harvard Business Review*, p.120-124, jan-feb 1989.
- RICHARDSON et al., R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1985. 267 p.
- ROSENZWEIG, P. When can Management Science research be generalized internationally? *Management Science*, vol. 40, no. 1, jan.1994
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, 1991, 505 p.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. *Métodos de Pesquisa das Relações Sociais*. São Paulo: Ed. Herder, 1965. 715p.
- SILVA, C. J. *Contribuição para a compreensão do processo de tomada de decisões na universidade: o caso da UNISINOS*. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de mestrado, PPGA/EA, 1991.

- SILVER, M. *Systems that support decision makers: description and analysis*. John Wiley, Information Systems Series, 1993.
- SIMON et al. Decision making and problem solving. *Interfaces*, v.17, n.5, p.11-31, sep./oct. 1987.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: MacMillan, 1947, 259p.
- SIMON, H. A. *Comportamento administrativo* - Rio de Janeiro: USAID, 1965, 311 p.
- SIMON, Hebert A. *The new science of management decision*. New Jersey: Prentice-Hall, 1977.
- SPRAGUE, R.; CARLSON, E. *Building effective DSS*. New York: Prentice Hall, 1982, 329 p.
- STRAUB, D. W. Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly*, p. 147-169, jun. 1989.
- TAYLOR, R. Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*. Vol. 18, no. 1, March, 1975.
- THUROW, L.C. *The future of Capitalism*. New York: Willian Morrow & Co, 1996.
- TOLOVI, J. Jr.; GRAJEW, J. A Informática e a Tomada de Decisões na Empresa: Perspectiva para os anos 80. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.20, n.4, p.45-50, out/dez. 1980.
- TORRES, N. *Manual de planejamento da informação empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- TRIANDIS, H. Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories. *International Studies of Management and Organization*, v.12, p. 139-169, 1982.
- ZANELA, A.; FREITAS, H., BECKER, J.L. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre Brasil, França e EUA. Foz do Iguaçu/PR: 22^oENANPAD, ANPAD, Organizações, Set. 1998, p.151. Artigo também encaminhado à RAC para avaliação, Out. 1998, 15p.

ANEXOS

Anexo 1

Os Instrumentos de coleta de dados da pesquisa



UFRGS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de apoio à Decisão



PPGA

Projeto de Pesquisa Decisão e culturas nacionais

Prezado Respondente:

O objetivo desta pesquisa é saber qual a sua percepção sobre a tomada de decisão. Esta é uma pesquisa de âmbito internacional, devendo ser aplicada em diversas regiões e países como Brasil, França, Estados Unidos, Israel, Alemanha, Canadá e outros. Sua colaboração é, pois, de grande importância, para nos ajudar a traçar um perfil do decisor brasileiro, francês, americano, etc.

Pedimos sua resposta espontânea para cada uma das 5 etapas distintas apresentadas a seguir, observando estritamente a ordem de apresentação. Só passe ao próximo formulário após ter respondido o primeiro, sem voltar aos formulários já respondidos. Você estará, assim, ajudando-nos a assegurar a qualidade dos dados coletados.

Para o preenchimento dos formulários, queira por favor ler com atenção as instruções. Não há respostas certas ou erradas. Os dados fornecidos não serão utilizados, em nenhum caso, de forma individual, sendo segmentados para análise e divulgação. É política de nosso grupo de pesquisa a estrita confidencialidade dos dados.

Agradecemos desde já por sua colaboração e atenção.

Obrigado!

Professores Henrique M. R. de Freitas (PPGA/UFRGS/Brasil - hfreitas@adm.ufrgs.br)

João Luiz Becker (PPGA/UFRGS/Brasil - jlbecker@adm.ufrgs.br)

Jean Moscarola (Université de Savoie/França - moscarola@univ-savoie.fr)

Prof. Milton Jenkins (University of Baltimore)

Coordenadores do Projeto de Pesquisa

Local de Aplicação: _____ _____	Responsável direto pela aplicação: _____ _____
--	---

1ª ETAPA DA PESQUISA

PALAVRAS

Nesta etapa, gostaríamos que você escrevesse algumas palavras que você associa espontaneamente à idéia de decisão.

Por favor, responda escrevendo as palavras que lhe vêm naturalmente à mente.

Para responder, utilize o formulário da página seguinte, por favor.

PALAVRAS

Nosso intuito é conhecer algumas palavras que lhe vêm à mente a respeito de decisão. Para auxiliá-lo nesta tarefa, você poderia imaginar, por exemplo, que você é um empresário que vende serviços e produtos oriundos de conhecimento e experiência em tomada de decisão. Você está indo a uma feira para expor seus produtos e serviços em um estande.

Você irá, agora, enfeitar este estande com palavras que evoquem idéias a respeito da tomada de decisão; isto será feito para chamar a atenção dos visitantes para o seu produto, sem a necessidade de se falar com eles!

Você irá, portanto, escrever, em uma das paredes, alguns **verbos** que vêm à sua mente para evocar a decisão; na outra parede alguns **adjetivos** que evocam essa idéia e na última parede, **substantivos** que evocam a idéia de tomada de decisão¹.

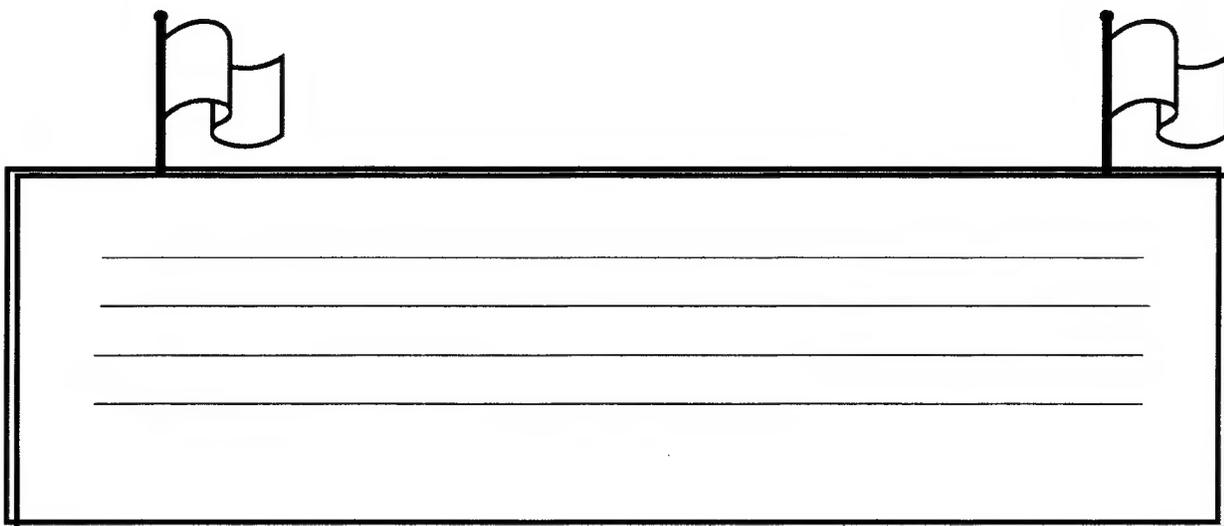
VERBOS	ADJETIVOS	SUBSTANTIVOS
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

¹Sobre: verbos, adjetivos, substantivos:

- ‘A vida é bela e interessante.’ (vida= substantivo; é = verbo; bela, interessante = adjetivos).

AFINAL, O QUE É UMA DECISÃO?

Imagine agora que você deverá colocar, na entrada do seu estande, um painel com uma definição sobre o que você acredita ser uma tomada de decisão. Sua definição se tornará o slogan da sua empresa, devendo passar exatamente a idéia que você tem a respeito do ato de decidir. Escreva, por favor, o seu slogan no painel abaixo:



The form consists of a large rectangular box with a double-line border. Inside the box, there are four horizontal lines spaced evenly, intended for writing a slogan. At the top-left and top-right corners of the box, there are stylized icons of flags on poles, suggesting a banner or sign.

2ª ETAPA DA PESQUISA

UMA DECISÃO

Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma **decisão** qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional. Para responder, use a página seguinte, por favor.

**ESCREVA SOBRE UMA DECISÃO QUE VOCÊ
TOMOU.**

(se você necessitar de mais espaço para
escrever, utilize a folha seguinte, por favor)



QUE TÍTULO VOCÊ DARIA AO RELATO QUE ACABOU DE ESCREVER?

Título: _____

3ª ETAPA DA PESQUISA

ESTUDO DE CASO

Nesta etapa, apresentamos uma situação de tomada de decisão. Pedimos, por favor, que você se coloque no lugar da pessoa que deve decidir, dizendo-nos como **Você** agiria naquela situação. Não há uma resposta correta para o caso apresentado.

Apresente a solução ou sugestão que você considerar como sendo a mais acertada, e, se possível, quais os **passos** que você seguiu até chegar à mesma. Para responder, use o formulário oferecido após o texto do caso.

Análise de caso: A Casa de Estudantes ²

O Superintendente para Assuntos Estudantis da Universidade Virtual depara-se, a cada início de ano, com a atividade de alocar alunos na Casa de Estudantes mantida pela instituição. A tarefa é bastante complexa, visto que a Universidade não possui recursos para ampliar o número de unidades.

Para esta situação, o Superintendente elaborou alguns critérios visando auxiliá-lo na tomada de decisão. Tais critérios visam permitir selecionar os alunos sem que ocorram maiores *injustiças*.

Os critérios são os seguintes:

- a) possuir renda familiar menor que 02 salários mínimos (comprovada);
- b) não morar com família (o aluno não pode trazer mulher e filhos, quando for o caso);
- c) ter bom desempenho acadêmico, podendo ser reprovado apenas em uma disciplina em cada semestre;
- d) dispor de ½ turno de trabalho para serviços de apoio à Universidade.

A função exercida pelo Superintendente para Assuntos Estudantis proporciona uma grande variedade de situações a enfrentar e resolver, pois a Universidade possui um contingente de 25 mil estudantes, sendo que 30% solicitam moradia na Casa de Estudantes. Ao mesmo tempo, o “turnover” é muito grande, já que boa parte dos moradores acabam esbarrando em algum dos critérios estabelecidos na seleção, e têm dificuldade para a manutenção do benefício. Em caso de litígio, conforme a situação, o Superintendente pode consultar o Conselho Estudantil (formado por representantes discentes e docentes).

No final do ano, o Superintendente fez a análise dos moradores e identificou que um dos alunos - em renovação - considerado “padrão” (não repetira nenhuma disciplina) e matriculado no último ano do curso, não poderia atender ao critério de ½ turno de trabalho para serviços de apoio à Universidade. O aluno necessitava de recursos financeiros para aquisição de material didático requisitado para as disciplinas práticas do último ano do curso. O trabalho na Universidade é apenas uma forma de compensar a habitação, não havendo remuneração.

Com a pressão de outros alunos que atendiam aos critérios já estabelecidos, o Superintendente estava num impasse.

²A idéia deste *case* foi proposta pelo Prof. Antônio Carlos Gastaud Maçada, doutorando do GESID-PPGA/UFRGS. A situação e os dados aqui apresentados são fictícios.

4ª ETAPA DA PESQUISA

PERGUNTAS SOBRE DECISÃO

O questionário apresentado a seguir tem finalidades exclusivamente **investigativas** (acadêmicas), não existindo respostas certas ou erradas. Desejamos apenas obter a sua opinião sobre algumas situações de decisão.

Por favor: para responder às perguntas, procure pensar nas diversas decisões que você normalmente toma no seu dia-a-dia, tanto em nível profissional como pessoal.

Instruções:

Nas questões 13 a 24 estamos interessados na frequência de ocorrência das situações. Marque a resposta que melhor corresponde à sua opinião.

13. Ao tomar suas decisões você consulta seus familiares. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
14. As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
15. Após ter tomado uma decisão você “volta atrás”. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
16. As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
17. Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
18. Antes de tomar uma decisão o seu superior direto considera a opinião de subordinados. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
19. As suas decisões são tomadas com base em números. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
20. Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
21. Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
22. Após ter analisado várias alternativas você “volta atrás” procurando identificar outras antes de decidir. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
23. Nas situações de decisão você teme demonstrar seus desacordos com seus superiores. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
24. Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente

Instruções:

Nas questões 25 e 26 assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações.

25. Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa. discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente
26. É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados. discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente

27. Ainda que a situação apresentada a seguir seja totalmente irreal, imaginária, procure se posicionar e responder à seguinte questão:

SE você tivesse filhos em idade de casar e **SE** você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria? (cite pelo menos 3 características)

5ª (E ÚLTIMA) ETAPA DA PESQUISA

SEUS DADOS PESSOAIS

No questionário apresentado a seguir, gostaríamos de saber sobre você.
São perguntas de cunho sócio-demográfico.
Por favor, responda às mesmas
de acordo com as instruções apresentadas.

*Sua participação foi muito importante para nossa pesquisa.
Se você desejar obter mais informações,
ou se desejar que apliquemos esta pesquisa
junto ao nível Gerencial-Executivo de sua organização, favor contactar:*

Destaque aqui



Endereço:

Prof. Henrique M. R. de Freitas
Av. João Pessoa, 52, sala 11, Centro
CEP 90040.000 - Porto Alegre - RS - Brasil

Fone/Fax:

55.051.316.3474 ou 316.3536 - Fax: 55.051.316.3991

E-mail:

hfreitas@adm.ufrgs.br - jlbecker@adm.ufrgs.br - moscarola@univ-savoie.fr

Obrigado!

DADOS PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS

1. Qual a sua origem? cidade _____ país _____ região _____
2. Sexo: 1. () masculino 2. () feminino
3. Idade: _____ anos
4. Você participa assiduamente das atividades de algum grupo religioso? 1. () sim. Qual? _____ 2. () não
5. Principal formação de nível superior (ou técnico) realizada ou em realização (resposta única, por favor): 1. () ciências exatas e da terra (matemática, estatística, computação, física, química, ...) 2. () ciências biológicas (biologia, botânica, zoologia, ecologia, biofísica, ...) 3. () engenharias (civil, minas, metalúrgica, elétrica, mecânica, química, nuclear, ...) 4. () ciências da saúde (medicina, odontologia, farmácia, enfermagem, educação física, ...) 5. () ciências agrárias (agronomia, zootecnia, veterinária, tecnologia de alimentos, ...) 6. () ciências sociais aplicadas (direito, administração, contábeis, economia, arquitetura, biblioteconomia, comunicação, ...) 7. () ciências humanas (filosofia, sociologia, história, psicologia, educação, ciências políticas, ...) 8. () lingüística, letras e artes
6. Na sua infância, qual(is) o(s) idioma(s) que a sua família falava? _____
7. Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna? 1. () sim. Qual(is)? _____ 2. () não
8. Você já passou mais de 2 meses ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país? 1. () sim. Onde? _____ 2. () não
9. Há quanto tempo você trabalha? _____ ano(s)

VIDE VERSO, POR FAVOR ⇨

Se você NÃO está trabalhando no momento, responda às questões a seguir com base na sua última experiência profissional. Se você NUNCA trabalhou, pule para a questão nº 18.

10. Há quanto tempo você está ocupando (ou quanto tempo você ocupou) um cargo de nível gerencial? _____ anos. Qual o cargo? _____
11. A organização com a qual você mantém vínculo é de porte (quanto ao nº de <u>peçoas</u>): 1. () grande (mais de 500 pessoas) 2. () médio (de 100 a 500 pessoas) 3. () pequeno/micro (menos de 100 pessoas)
12. A organização com a qual você mantém vínculo é do <u>tipo</u> : 1. () pública 2. () mista 3. () privada com fins lucrativos 4. () privada sem fins lucrativos
13. A organização com a qual você mantém vínculo é de <u>capital</u> : 1. () nacional 2. () estrangeiro 3. () misto
14. A organização em que você trabalha é de sua propriedade ou da propriedade de sua família? 1. () sim. 2. () não
15. A <u>atividade principal</u> da organização com a qual você mantém vínculo é na área de (resposta única, por favor): 1. () agropecuária 2. () indústria de transformação 3. () indústria da construção 4. () outras atividades industriais 5. () comércio de mercadorias 6. () prestação de serviços 7. () transporte e comunicação 8. () assistência social 9. () administração pública 10. () educacional 11. () outra atividade. Qual? _____
16. A <u>atividade principal</u> que voce realiza no seu dia-a-dia é relacionada com (resposta única, por favor): 1. () produção 2. () vendas/marketing 3. () contabilidade/finanças 4. () informática 5. () pesquisa & desenvolvimento (P&D) 6. () administração geral e RH 7. () compras 8. () outra
17. Quantos funcionários você tem sob sua responsabilidade direta? _____ pessoas
18. Você utiliza microcomputadores? 1. () sim 2. () não

Se você NÃO utiliza microcomputadores não é necessário responder às próximas questões. Obrigado!

19. Em quais atividades você MAIS utiliza microcomputadores? 1. () pessoais 2. () profissionais
20. Com que frequência você utiliza microcomputadores? 1. () diariamente 2. () 2 a 5 vezes por semana 3. () semanalmente 4. () quinzenalmente 5. () mensalmente
21. Com que frequência você utiliza a Internet? 1. () diariamente 2. () semanalmente 3. () quinzenalmente 4. () mensalmente 5. () não utiliza

Anexo 2

Os dicionários dos verbos, adjetivos e substantivos relacionados à decisão, em cada um dos três países

Dicionário dos verbos

CATEGORIA: Ação		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Atuar	Mettre	Provide
Acontecer	Bâtir	Going
Agilizar	Appliquer	Fast
Operar	Aller	Achievable
Implementar	Procéder	Hurry
Construir	Accomplir	Build
Implantar	Agir	Move
Operacionalizar	Action	Jump
Lutar	Faire	Perform
Agir	Réaliser	Act
Praticar	Reagir	Action
Refazer		Do
Trabalho		Execute
Ação		Doing
Aja		Make
Fazer		Implement
Faça		Produce
Executar		Working
Acionar		Now
Trabalhar		Quick
Produzir		Run
Reagir		
Reação		

CATEGORIA: Coletivismo/interação		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Auxiliar	Interroger	Write
Dizer	Débatre	Contact
Discutir	Décrire	Compromise
Criticar	Disposer	Commit
Conversar	Dire	Comment
Conscientizar	Dialoguer	Calling
Comprometer	Argumenter	Ask
Colaborar	Arguir	Write
Afirmar	Arguer	Explain
Expressar	Exposer	Externalize
Explicitar	Expliquer	Influence
Falar	Externalize	Inquire
Facilitar	Influencer	Imply
Escutar	Impliquer	Negotiate
Influenciar	Négocier	Motivating
Interagir	Montrer	Motivate
Intervir	Persuader	Promote
Oferecer	Présenter	Present
Negociar	Suggérer	Talk
Negocie	Écouter	Talking
Participar	Engager	Listen
Publicar	Communiquer	Listening
Propor	Consulter	Communicate
Opinar	Convaincre	Communicating
Renegociar	Concerter	Consult
Revelar	Partager	Persuade

Transmitir Transparecer Promover Vender Deliberar Consultar Ouvir Engajar Comunicar Consultar Convencer Demonstrar Expor Divulgar Responder Delegar Motivar	Deleguer Discuter Responsabilizer Aider Affirmer	Persuading Demonstrate Delegate Discuss Debate Debating Facilitate Talk Recommend Suggest Support Listen
---	--	---

CATEGORIA: Decisão/Escolha		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Decida Deferir Atingir Opte Escolher Escolha Decidir Resolver Definir Optar Determinar Selecionar Solucionar Sentenciar Satisfazer	Élir Préferer Renoncer Choisir Décider Prendre Sélectionner Déterminer Opter Définir Élire Résoudre Trancher Éliminer Renouncer Conclure Arrêter Optimizer Optimiser	Solving Choose Decided Decide Deciding Determine Conclude Define Pick Resolve Select Take Optimize Satisfy Fulfill

CATEGORIA: Pesquisa/busca		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Captar Coletar Achar Ver Integrar Investigar Prospectar Visualizar Ver Pesquisar Pesquise	Prospecter Rassembleur Recueillir Vérifier Réunir Rechercher Informer Percevoir Observer	Informed Finding Found Research Inform Researching Investigate Identify Observe Look Gather

Informar Perceber Identificar Observar Veja Olhar Buscar Questionar Procurar Atualizar Acompanhar		
---	--	--

CATEGORIA: Planejar/organizar		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Regularizar Prever Adequar Adaptar Projetar Prevenir Visionar Manter Planejar Planeje Organizar Preparar	Placer Organiser Envisager Aligner Ajuster Programmer Viser Organizer Anticiper Organizer Prevoir Preparer	Keep Allocate Adjust Predict Strategy Plan Planning Forecasting Prepare

CATEGORIA: Poder/responsabilidade		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Comandar Conduzir Cobrar Impor Mandar Ordenar Poder Ter Controlar Controle Dirigir Direcionar Administrar Assumir Liderar Orientar Garantir Ganhar Ganho Vencer Conseguir	Indiquer Assure Assurer Guider Ordonner Piloter Responsabiliser Gagner Imposer Pouvoir Contrôler Diriger Manager Assumer Imposer Gerer Orienter Gagne	Warranty Can Compete Controlling Have Guarantee Ordinate Warranty Power Control Controlling Direct Lead May Warranty Guarantee Won

CATEGORIA: Reflexão/intelecto		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Inferir	Composer	Settle
Estabelecer	Examiner	Fix
Relacionar	Entendre	Reason
Diagnosticar	Élucider	Assimilate
Compreender	Raisonner	Analyze
Apreciar	Regrouper	Elaborate
Examinar	Situer	Interpreting
Estratificar	Associer	Examine
Interpretar	Réfléchir	Know
Meditar	Analyser	Reflect
Raciocinar	Comprendre	Worry
Racionalizar	Savoir	Think
Saber	Étudier	Thinking
Situar	Synthétiser	Analyse
Sistematizar	Penser	Analyze
Refletir		Analyzing
Pensar		Analyzer
Pensamos		Analysing
Pense		Consider
Analisar		Learn
Analise		Review
Conhecer		Process
Conheça		Processing
Conheço		Brainstorming
Estudar		Brainstorm
Aprender		
Processar		

CATEGORIA: Risco/Inovação/progresso		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Desafiar	Innover	Actualize
Criamos	Améliorer	Improve
Ampliar	Méliorer	Test
Experimente	Evolue	Initiate
Expandir	Inover	Challenge
Evoluir	Renouveler	Gamble
Empreender	Évoluer	Change
Imagine	Risquer	Changes
Imaginar	Entreprendre	Advance
Progredir	Changer	
Reciclar	Modifier	
Renovar	Anteciper	
Testar	Avancer	
Tente	Évoluer	
Arriscar	Progresser	
Ousar	Concevoir	
Inovar	Projeter	
Criar		
Criação		
Mudar		
Desenvolver		
Crescer		
Aumentar		
Construir		
Diferenciar		
Conceber		

CATEGORIA: Sentimento		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Queira	Suivre	Believe
Amar	Créer	Feel
Sinta	Boire	Survive
Brilhar	Survivre	Was
Sentir	Vivre	Being
Seja	Vouloir	Will
Sorrir		Be
Sonhar		Are
Sobreviver		Is
Vibrar		Self
Viver		
É		
Ser		
Querer		
Desejar		
Confiar		
Acreditar		
Gostar		

CATEGORIA: Comparação/ponderação		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Julgar	Comptabilizer	Considering
Priorizar	Simuler	Calculate
Avaliar	Arbitrer	Weigh
Ponderar	Hiérarchiser	Discriminating
Simular	Juger	Discern
Relativisar	Évaluer	Contemplate
Calcular	Peser	List
Distinguir	Comparer	Hiérarchiser
Contabilizar	Mesurer	Compare
Equacionar	Mensurer	Judge
Comparar	Estimer	Judging
Compare	Calculer	Evaluate
Acertar	Valoriser	Evaluating
Medir	Balancer	Ponder
	Trier	Compare
	Quantifier	Measure
		Prioritize
		Weight
		Balance

Dicionário dos adjetivos

CATEGORIA: Boa/certa		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Bom	Bonne	Best
Melhor	Adéquate	Good
Correto	Droite	Productive
Correta	Certaine	Fit
Adequada	Optimale	Optimal
Corretamente	Satisfaisante	The_Best
Boa	Bon	Beneficial
Certa	Approprié	Adequate
Perfeito	Convenable	Excellent
Bons	Meilleure	Appropriate
Coerente	Meilleur	Situation_Fitted
Adequado		Well
Ótima		
Perfeita		
Ótimo		
Satisfatório		
Máximo		
Melhores		
Excelente		
Excelência		

CATEGORIA: Coletivismo/interação		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Convincente	Collégiale	Supportive
Participativa	Partagée	Collective
Motivador	Argumentée	Persuasive
Compartilhados	Consensuelle	Communication
Sócio	Collectif	Helpful
Consultivo	Écrit	
Transparente	Dit	
Transparência	Familières	
Clareza	Éclairée	
Comunicativo	Approuvé	
Amigo	Diplomatique	
Divulgado	Engagement	
Eloqüente	Vendable	
Ouvinte	Consensuel	
	Engageante	
	Participatif	
	Partagé	
	Commune	
	Informé	
	Discutée	
	Commentée	
	Collective	
	Communiqué	
	Persuasif	
	Univoque	

CATEGORIA: Concreta/real/prática		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Prático	Réaliste	Objective
Preciso	Objective	Precise
Sensata	Structurée	Defining
Objetivo	Précis	Integral
Sensato	Ciblée	Complete
Concreto	Cohérente	Real
Concisa	Précise	Specific
Corrigido	Pratique	Concrete
Arrumado	Concret	Completeness
Funcional	Déterminée	Detailed
Determinada	Fonctionnel	Focused
Definido	Directif	Robust
Utilidade	Adaptée	Possible
Objetividade	Arrangeable	Useful
Precisão	Variable	
Suscinto	Utile	
Útil	Adapté	
Firmeza		
Determinado		
Concreta		
Regular		
Consistente		
Específico		
Direcionado		
Real		
Precisa		
Sólida		
Palpável		
Sólido		
Desenvolvível		
Exequível		
Versatilidade		
Adaptabilidade		
Flexível		
Versátil		

CATEGORIA: Difícil		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Trabalhoso	Difficile	Difficult
Esforço	Complicqué	Complex
Difícil	Rigoureux	Stressful
Complexo	Complexe	Unsolvable
Incerta	Oeuvre	Confusing
Difícil	Stressant	Complicated
Complexo		Hard
Rígido		Unclear
Problemático		Dangerous
		Problematic
		Perplexing

CATEGORIA: Eficaz/eficiente		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Eficiente Competente Certeira Capacidade Capacitado Competitivo Vencedor Capaz Enérgico Qualidades Qualificada Eficaz Eficiência Eficácia Exemplar Perfeição Disciplina Eficientes	Efficace Optimum Compétent Actif Idéal	Efficient Accurate Afficiency Competent Achievement Effective

CATEGORIA: Fácil		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Fácil Simples Clara Exequível Simplicidade Facilidade Claro Acessível Serenidade Tranquilidade Tranquilo	Claire Facile Serein Banal	Easy Simple Clear Solvable

CATEGORIA: Importante/decisiva		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Importante	Important	Important
Decisivo	Pertinent	Necessary
Essencial	Stratégique	Meaningful
Grande	Décisif	Big
Imprescindível	Indispensable	Final
Necessária	Irrévocable	Essential
Abrangentemente	Unique	Special
Estratégico	Grave	Special
Singular	Pertinente	Vital
Relevante	Délicate	Profound
Inconfundível	Obligatoire	Worth
Importante	Prioritaire	Decisive
Fundamental	Urgent	Critical
Necessário	Pertinent	Definitive
Decidido	Importante	Major
Forte	Définitif	Main
Crítica	Définitive	Strategy
Abrangente	Irrémediable	Relevant
Pertinência	Décisive	Unique
Urgente	Grande	Strategic
	Inévitable	
	Nécessaire	
	Pérene	
	Primordiale	
	Primordial	
	Vitale	
	Grand	
	Urgent	

CATEGORIA: Confiável		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Responsável Honesta Justa Responsabilidade Seguro Honestidade Imparcial Confiável Estabilidade Estável Garantia Leal Justo Qualidade Confiabilidade Imparcialidade Compromisso Segurança Segura Tradição Durável	Juste Fiable Respectées Responsable Légitime	Quality Reliable Fair Responsive Qualified Trusted Reputable Proven Secure Confident Honest Valid Truthful Responsive Qualified Trusted Reputable Proven Secure Confident Honest Valid Truthful Responsibility Security

CATEGORIA: Lucrativa		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Lucrativa Rentável Econômica Promissor Lucrativo Resultado Barato	Opportune Ambition Rentable	Valuable Economical Rewarding Profitable Financial Competitive

CATEGORIA: Poder/responsabilidade		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Assertivo	Arbitraire	Control
Confiante	Autorité	Conclusive
Acertativamente	Manageriale	Strong
Campeão	Catégorique	Firmly
Deliberativo	Conduite	Empowered
Poder	Avoir	Conquest
Resolvido	Brutale	Firm
Autônoma	Autoritaire	Power
Controlável	Contrôlé	Self_Directed
Administrar	Assumée	Thorough
Competidores	Décidé	Absolute
Firme	Tranchée	Omniscient
Poderoso	Décision	Huge
		Far_Reaching
		Superior
		Powerful

CATEGORIA: Rápida		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Rápido	Rapide	Quick
Agilidade	Spontané	Fast
Dinâmico	Aléatoire	Quickly
Intempestiva	Spontanée	Rapid
Agora	Irréflechie	
Espontâneo		
Rapidez		
Rápida		
Ágil		
Imediato		
Tempestiva		

CATEGORIA: Reflexão/intelecto		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Coerência	Réfléchie	Informed
Objetiva	Judicieuse	Minded
Ponderação	Judicieux	Analytical
Acuracidade	Choisie	Tough
Creriosamente	Prudemment	Judgemental
Cauteloso	Planifié	Informative
Consciente	Organisé	Judicious
Diferenciado	Concertée	Planned
Fundamentado	Délibérée	Thoroughly
Selecionado	Réfléchir	Rationale
Sistemático	Rationnel	Anality
Analísavel	Rationalisation	Reasonable
Sábio	Réfléchit	Considered
Planejável	Pensée	Data_Based
Ponderada	Réfléchi	Selective
Atentamente	Rationnelle	Thoughtful
Atentativamente	Informée	Thinking
Seletivo	Justifié	Prepared
Prevenido	Attentif	Ponderous
Senso	Préferé	Well_Informed
Observador	Conséquence	Thought
Objetivo	Raisonnée	Intelligent
Inteligente	Modéré	Logical
Conhecimento	Reconnu	Insightful
Estudioso	Sélectif	Fact_Based
Previdente	Pesante	Wise
Convicção	Logique	Strut_Smart
Experiência	Connaissances	Knowledgeable
Esperto	Intelligente	Smart
Sagaz	Connues	Expert
Racional		Technology
Conhecimentos		
Sábios		
Perspícaz		
Astúcia		
Hábil		
Habilidoso		
Talento		
Pesquisador		

CATEGORIA: Risco/Inovação/progresso		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Inovador	Risquée	New
Criativo	Créatif	Creative
Surpreendente	Courageuse	Advanced
Inovação	Risqué	Increase
Coragem		Innovating
Corajoso		Future
Intrépido		Futuristic
Criador		Surprising
Criativamente		Innovative
Novos		Changing
Avançada		Risky
Arriscada		Forward
Surpreendente		Outrageous
Surpreso		Improvement
Impetuoso		Proactive
Arriscado		
Moderno		
Novo		
Criativa		
Liderança		
Arrojado		
Inovadora		
Criatividade		
Avançado		
Oportunidade		
Audaz		
Desafiadora		
Curioso		

CATEGORIA: Sentimentos		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Envolvente	Intéressant	Exciting
Atrativo	Attrayant	Interesting
Atrativos	Provoquant	Great
Atraente	Attirant	Candid
Sensacionalismo	Excitant	Beautiful
Interessante	Motivante	Desirable
Emocionante	Intéressante	Fantastic
Animados	Agréable	Winning
Entusiasmado	Constructif	Victory
Imperdível	Optimiste	Wonderful
Bonito	Chaleureux	Bright
Feliz	Lumineux	Positive
Eufórico	Passionnée	Intuitive
Positivo		Vibrant
Felicidade		
Gostoso		
Prazer		
Brilhante		
Agradável		
Satisfeitos		
Bonita		
Otimista		
Sensacional		
Motivadora		
Sucesso		
Satisfação		
Belo		
Gratificante		
Alegre		
Beleza		
Maravilhosa		
Bem		
Contente		
Admirável		
Extraordinário		
Paixão		

CATEGORIA: Má/incorrecta		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Ruim	Mauvaise	Tedious
Péssimo	Mauvais	Decrease
Lamentável	Impliquante	Not
Descontente		Sad
Triste		
Mole		
Lamentável		
Descontente		
Triste		
Errada		

Dicionário dos substantivos

CATEGORIA: Ação		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Ação	Action	Action
Ato	Travail	Play
Iniciativa	Acte	Wheel
Agilidade	Réaction	
Ágil	Rapidité	
Rapidez	Démarche	
Atividade		
Uso		
Tarefa		
Trabalho		
Determinação		
Reação		
Execução		
Operação		
Dinâmico		

CATEGORIA: Ambiente/Processo		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Estratégias	Stratégique	Technology
Estratégia	Stratégie	Strategies
Tempo	Critère	Strategy
Condições	Projection	Time
Sistemática	Critères	Deadlines
Critério	Processus	School
Insumos	Temps	Service
Lugar	Politique	Company
Políticas	Ordinateur	Facts
Prazo	Monde	Media
Processo	Environnement	Headquarters
Serviços	Enterprise	House
Tendências	Lois	Computers
Organograma	Ordre	Home
Entidade	Outils	Expediency
Etapas	Outil	Organization
Casa	Parcours	Work
Padrão	Règles	Car
Serviço	Système	Policy
Carreira	Contrainte	Process
Ferramenta	Échéance	Computer
Empresa	Éléments	Firm
Ambiente	Emploi	Government
Negócios	Entreprise	Market
Negócio	État	Pressure
Equipamento	Carrière	Plant
Concorrência		Processes
Competitividade		Schedule
Componentes		Structure
Processo		System
Organização		Tool
Máquina		Today
Mercado		White House

Meio Cidade Computador Transporte Situação Automatização Área Automóveis Clima Macro Local Instituição		Workplace Enterprise Business Questions Estimation
---	--	--

CATEGORIA: Economia		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Demanda Recurso Lucro Preços Oferta Estoque Promoção Dinheiro Quantidade Recursos Produto Barato Bônus Caro Preço Produtos Custo Números Custos	Budget Besoins Recul Calcul Mesure	Economy Money Profit Economics Rates Valuable Price Accountable Cost Savings Value Statistics Offer Gains Product Accountable \$\$\$\$ Products Promotion Reward Sales Saving Fund

CATEGORIA: Metas/Resultados		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Meta Ideal Planejamento Projeto Plano Erro Projetos Impacto Objetivo Futuro	Aboutissement Cible Effet Efficacité Erreur Conséquences Solution Résolution Futur Conclusion	Orientation Utility Conclusion Resolution Sucess Intentions Objectivité Goal Vision Answer

Alvo	Objectifs	Impact
Consequência	Objectif	Needs
Sucesso	Conséquence	Goalsolver
Metas	Finalité	Objectives
Necessidade	Résultat	Need
Prioridade	Avenir	Effect
Útil		Solution
Conquista		Future
Visão		Consequences
Perspectiva		Benefits
Resultado		Solutions
Solução		Benefit
Acerto		Result
Resolução		Goals
Definição		Final
Resultados		Consequence
Necessidades		Mission
Objetividade		Performance
Objetivos		Results
Utilidade		Perspective
Rumo		Proposal
Objeto		Propositions
Mira		Success
		Plan

CATEGORIA: Coletivismo/Interação/Atores

BRASIL	FRANÇA	EUA
Clientes	Manager	Communication
Unanime	Patrons	People
Unânime	Avis	Empowerment
Esposo	Direceteur	Leadership
Executivo	Dirigeant	Ask
Chefe	Échanges	Deal
Adversário	Consensus	Discussion
Filhos	Communication	Teambased
Executivos	Argumentation	Suggestion
Homem	Exposition	Teams
Cliente	Image	Leader
Homens	Collégialité	Teamwork
Gerente	Social	Consensus
Pessoas	Négociation	Opinion
Equipe	Leader	Contact
Liderança	Opinion	Influential
Coletividade	Concertation	Congress
Amigo	Réunion	Relations
Democracia	Groupe	Suggestions
Líder	Dialogue	Businessman
Sociedade	Collaborateurs	Competitor
Assistência	Parents	Clients
Apoio	Réponses	Manager
Grupo	Participation	Employees
Família		Customer
Parceiro		Purchaser

Comunidade Comunicação Empatia Participação Time Opinião Humano Namorada Pessoa Pessoal População Presidente Profissional Subordinado		Controller Ceo Buyer Executive Holder Customers Board_Of_Trustees#
--	--	--

CATEGORIA: Informação		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Informação Informações Dados Notícia	Information Informations	Information Data Research Informations

CATEGORIA: Reflexão/intelecto		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Reflexão Raciocínio Sabido Intuição Inteligência Avaliação Pensamento Aprender Concepção Compreensão Judgement Percepção Conhecimento Análise Experiência Estudo Sabedoria Idéia Coerência Interpretação Lógica	Étude Logique Diagnostique Réflexion Analyse Raison Idée Expérience Evaluation Intuition Préconisations Réflexion Priorité Sens Intelligence Connaissance Cohérence Rationalité Ration Alité	Analysis Ideas Experience Intelligence Knowledge Intuition Analyst Logic Idea Imagination Brainpower Conceptualize Consideration Understanding Thought Reasons Education Concentration

CATEGORIA: Sentimentos		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Liberdade	Incertitude	Honor
Medo	Satisfaction	Hope
Decência	Solitude	Pleasure
Vida	Âme	Joy
Equilíbrio	Désir	Instinct
Angústia	Deuil	Sex
Bem	Discernement	Passion
Beleza	Équilibre	Peace
Conforto	Volonté	Motivation
Contente	Chaleur	Charity
Alegria	Vie	Confort
Interessante	Coeur	Frustration
Motivação	Détermination	Life
Sensação	Hésitation	
Ser	Frustration	
Paz	Esprit	
Seguro	Émotion	
Serenidade	Libert	
Prazer		
Alma		
Felicidade		
Fácil		
Satisfação		
Vontade		
Sonho		

CATEGORIA: Decisão/Escolha		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Decisão	Arbitrage	Decision
Decisões	Choix	Choices
Escolha	Prise	Selection
Opção	Option	Choice
Seleção	Délibération	
Sentença	Décision	
	Décideu	

CATEGORIA: Risco/Inovação/Progresso		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Coragem	Évolution	Innovation
Crescimento	Développement	Improvement
Lançamento	Nouveauté	Creation
Audácia	Changement	Pioneer
Audaz	Risque	Risk
Experimente	Courage	Advantage
Mudança	Surprenant	
Progresso	Aventure	
Inovação	Iniciative	
Criatividade	Progrès	
Desafio	Amélioration	
Empreendimento	Avancement	
Mudanças	Création, Avantag	

CATEGORIA: Confiança		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Qualidade Confiança Credibilidade Constante Correto Certeza Certo Segurança Solidez Compromisso Correção Ética Justiça	Compromis Qualité Engagement Justesse	Confidence Solid Settlement Insurance Correctness Commitment Quality

CATEGORIA: Poder/Responsabilidade/Competência		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Habilidade Poder Posição Competência Independência Gestão Administração Facilidade Firmeza Flexibilidade Força Forças Autonomia Capacidade Influência Preparado	Autorité Management Manage Responsable Direction Responsabilité Pouvoir Position Capacité Compétence Gestion Force Compétences Contrôle	Sufficiency Efficiency Control Responsability Power Accuracy Authority Responsability

CATEGORIA: Problemas/Alternativas		
BRASIL	FRANÇA	EUA
Dúvida Alternativa Método Risco Obstáculos Resposta Caminho Problema Incerteza Problemas Oportunidade Possibilidade	Chemin Enjeu Opportunité Alternative Alternatives Hypothèse Dilemme Hypothèses Interrogation Problème Doute Problématique Méthod	Chance Alternatives Problem Alternative Confusion Obstacle Pros Opportunity Method

Anexo 3

A proposição de um novo instrumento de coleta de dados

PROPOSIÇÃO DE UM NOVO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar uma proposição de redução no instrumental de coleta de dados utilizado, visando manter somente os instrumentos e questões que demonstraram permitir discriminar os indivíduos de acordo com sua percepção sobre o processo decisório.

Convenção:	
AP	⇒ Instrumento Associação de Palavras (Instrumento 1)
CF	⇒ Instrumento Composição de Frases (Instrumento 2)
C	⇒ Instrumento Case (Instrumento 3)
ECD	⇒ Instrumento Escala Cultural-decisional (Instrumento 4)
ESD	⇒ Instrumento Escala Sócio-demográfica (Instrumento 5)
*	⇒ N° da questão/Instrumento

INSTRUMENTO 1 – ASSOCIAÇÃO DE PALAVRAS

O Instrumento 1, de Associação de palavras, é composto pelas seguintes questões:

Palavras			
Nesta etapa, gostaríamos que você escrevesse algumas palavras que você associa espontaneamente à idéia de decisão. Por favor, responda escrevendo as palavras que lhe vêm naturalmente à mente. Nosso intuito é conhecer algumas palavras que lhe vêm à mente a respeito de decisão. Para auxiliá-lo nesta tarefa, você poderia imaginar, por exemplo, que você é um empresário que vende serviços e produtos oriundos de conhecimento e experiência em tomada de decisão. Você está indo a uma feira para expor seus produtos e serviços em um estande. Você irá, agora, enfeitar este estande com palavras que evoquem idéias a respeito da tomada de decisão; isto será feito para chamar a atenção dos visitantes para o seu produto, sem a necessidade de se falar com eles!			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Você irá, portanto, escrever, em uma das paredes, alguns verbos que vêm à sua mente para evocar a decisão; ...	1/AP	ED1 verbo decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
.... na outra parede alguns adjetivos que evocam essa idéia e....	2/AP	ED2 adjetivo decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limitada • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
....na última parede..., substantivos que evocam a idéia de tomada de decisão.	3/AP	ED3 substantivo decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
Imagine agora que você deverá colocar, na entrada do seu estande, um painel com uma definição sobre o que você acredita ser uma tomada de decisão. Sua definição se tornará o slogan da sua empresa, devendo passar exatamente a idéia que você tem a respeito do ato de decidir.	4/AP	ED4 slogan	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.

Esse instrumento foi utilizado para a análise da primeira e da segunda questões de investigação da pesquisa, tendo-se mostrado como um dos instrumentos que mais colaboraram para a elaboração dos “perfis” decisórios em cada país e da percepção geral dos

respondentes quanto ao processo decisório (Vide seções 4.1.2.3 e 4.2.3.1).

Quanto às três primeiras questões de pesquisa, os verbos, adjetivos e substantivos relacionados à decisão, diversas foram as categorias de palavras que ajudaram a discriminar os diferentes pontos de vista dos três grupos de respondentes. Da mesma forma, o slogan sobre decisão foi analisado utilizando-se o mesmo protocolo de análise das palavras, corroborando resultados encontrados através das mesmas (vide seção 4.1.2.3.4). Desta forma, sugere-se que estas questões permaneçam em sua forma original, sendo indispensáveis para a pesquisa.

INSTRUMENTO 2 – COMPOSIÇÃO DE FRASES

O instrumento 2, de composição de frases, é formado pelas seguintes questões:

Uma decisão			
Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas, uma decisão qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional.			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Escreva sobre uma decisão que você tomou.	1/CF	ED5 relato próprio	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
Que título você daria ao relato que você acabou de escrever ?	2/CF	ED6 título do relato	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.

O relato de uma decisão tomada (primeira questão do instrumento) se mostrou rico em elementos para a análise do processo decisório e aspectos culturais. As respostas foram analisadas à luz do modelo de Simon (1947), permitindo conclusões interessantes (vide seção 4.1.2.4). Da mesma forma, o conteúdo das decisões tomadas revelou aspectos ligados à cultura (ver seção 4.2.3.2). Desta forma, sugere-se que esta primeira questão permaneça no instrumental de pesquisa.

Quanto à segunda questão de pesquisa – título dado ao relato, a análise de conteúdo do mesmo não revelou aspectos importantes ou permitiu levantar elementos relacionados à decisão ou à cultura. Desta forma, sugere-se que esta questão seja excluída do instrumento.

INSTRUMENTO 3 – CASE

O instrumento 3, o Case, é formado pelas seguintes questões:

Estudo de caso			
<p>Nesta etapa, apresentamos uma situação de tomada de decisão. Pedimos, por favor, que você se coloque no lugar da pessoa que deve decidir, dizendo-nos como Você agiria naquela situação. Não há uma resposta correta para o caso apresentado. Apresente a solução ou sugestão que você considerar como sendo a mais acertada, e, se possível, quais os passos que você seguiu até chegar à mesma. Para responder, use o formulário oferecido após o texto do caso.</p>			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Coloque-se no lugar do Superintendente para Assuntos Estudantis e ofereça uma sugestão ou solução à questão referenciada;	1/C	ED7 case-solução	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.
Se possível, mencione e justifique rapidamente os principais passos que você seguiu até chegar à sugestão ou solução acima citada:	2/C	ED8 case-passos	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Mintzberg, 1973 ⇒ modelo proc.dec. • March e Olsen, 1976 ⇒ proc.dec.

O case, de uma forma geral, não apresentou questões que possibilitassem diferenciar os três grupos – brasileiros, franceses e americanos - de acordo com a percepção sobre a decisão ou características culturais.

Quanto à análise da primeira questão (solução apresentada), os resultados foram semelhantes nos três grupos. Os respondentes em geral não apresentaram uma solução definitiva, mas ofereceram mais de uma possibilidade de resolução, não permitindo conclusões consistentes a respeito de diferentes posicionamentos, de acordo com a cultura (veja seção 4.2.3.3). Da mesma forma, quanto à segunda questão de pesquisa, os respondentes em geral apresentaram respostas redundantes em relação à primeira questão, elencando os elementos considerados para a proposição da solução, mas a análise de conteúdo das respostas não levantou elementos ricos ou diferenças entre os respondentes do Brasil, França e Estados Unidos.

Desta forma, sugere-se que o Instrumento 3 seja eliminado do instrumental de pesquisa. Desta forma, acredita-se que a aplicação do questionário como um todo é beneficiada em decorrência de uma diminuição do tempo necessário para a realização da mesma.

INSTRUMENTO 4 – ESCALA CULTURAL-DECISIONAL

O instrumento 4, a Escala cultural-decisional, é formado por 26 questões escalares e uma questão aberta-texto. Cada um dos construtos é analisado separadamente. Estes se dividem em dois grupos: os construtos que dizem respeito especificamente ao processo decisório (modelo, estilo decisório), e aqueles que dizem respeito especificamente à cultura nacional sob o enfoque da tomada de decisão, especialmente as 5 dimensões de Hofstede (1991).

Uma vez que a validade de face e a consistência externa do instrumento foram avaliadas quando de sua concepção (Macadar, 1998), optou-se por avaliar aqui também a sua consistência interna através do cálculo de um coeficiente de confiabilidade, o Alfa de Cronbach (Peter, 1979; Hoppen et al., 1997).

Apesar dos construtos de uma forma geral serem formados por poucas questões, o que dificulta a realização do teste de Alfa, tal como aponta Macadar (1998), o mesmo foi calculado em relação àqueles construtos que apresentam pelo menos 3 questões, com o objetivo de fornecer maiores argumentos para as sugestões levantadas (permanência ou exclusão de questões).

CONSTRUTOS SOBRE DECISÃO

O primeiro construto relacionado especificamente à decisão é o de objetividade/subjetividade, que por sua vez relaciona-se com a avaliação do estilo decisório individual. Este construto é formado pelas seguintes questões:

CONSTRUTO OBJETIVIDADE/SUBJETIVIDADE DA DECISÃO (OSD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas decisões são tomadas ... objetivamente (com base em dados) 1 2 3 4 5 subjetivamente (com base em impressões)	8/ECD	OSD1 objetivo/ subjetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório • Jarroson, 1994 ⇒ cálculo x ideologia • Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) ⇒ sistemático x intuitivo • Kendall e Kendall, 1991 ⇒ estilo analítico x heurístico • Motta (1996) ⇒ razão x intuição

<p>Normalmente suas decisões são ...</p> <p>racionais 1 2 3 4 5 emocionais</p>	10/ECD	OSD2 racional/ emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório • Jarroson, 1994 ⇒ cálculo x ideologia • Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) ⇒ sistemático x intuitivo • Kendall e Kendall, 1991 ⇒ estilo analítico x heurístico ⇒ razão x intuição • Motta (1996) ⇒ razão x intuição
<p>As suas decisões são tomadas com base em números.</p> <p>raramente 1 2 3 4 5 frequentemente</p>	19/ECD	OSD3 base em números	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório • Jarroson, 1994 ⇒ cálculo x ideologia • Keen e McKenney (apud Tolovi e Grajew, 1980) ⇒ sistemático x intuitivo • Kendall e Kendall, 1991 ⇒ estilo analítico x heurístico • Motta (1996) ⇒ razão x intuição

Este construto, de forma geral, permitiu levantar aspectos interessantes em relação ao processo decisório (vide seção 4.1.1), ao posicionamento diferenciado dos respondentes de acordo com a nacionalidade (vide seção 4.2.2), da mesma forma que permitiu o levantamento de diferentes tendências de estilo, considerando-se a experiência decisória dos indivíduos (vide seções 4.3.1 e 4.3.2).

Quanto ao cálculo do coeficiente de confiabilidade, este construto apresentou um Alfa de 0,55. Este valor pode ser justificado quando verifica-se que Nunnally (apud Peter, 1979) considera um Alfa de Cronbach em um intervalo de $\alpha > 0.5$ a 0.6 suficiente para estágios iniciais de uma pesquisa. Assim, sugere-se que este construto permaneça como parte do instrumental de pesquisa.

Um outro construto da pesquisa é o que avalia a questão da velocidade das decisões tomadas, composto apenas pela seguinte questão:

CONSTRUTO VELOCIDADE DA DECISÃO (VD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas decisões são tomadas ... rapidamente 1 2 3 4 5 lentamente	9/ECD	VD1 velocidade da decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório • Davis e Olson, 1987 ⇒ custo da dec. (experiência x tempo) • Jarrosson, 1994 ⇒ gestão do tempo

Uma vez que este construto não pode ser avaliado quanto à sua consistência interna, já que é formado por esta única questão, sugere-se que a mesma permaneça, uma vez que os resultados em relação ao posicionamento de acordo com a nacionalidade e o aspecto avaliado mostraram-se de acordo com a literatura (vide seção 4.2.2.2).

O próximo construto busca verificar a fase de concepção (concepção), segundo o modelo de processo decisório descrito por Simon (1947). Ele é formado pelas seguintes questões:

CONSTRUTO CONCEPÇÃO (CONCEPÇÃO) - SIMON (CD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
As conseqüências das suas decisões são conhecidas antecipadamente. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	14/ECD	CD2 conseqüências conhecidas	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Davis e Olson, 1987 ⇒ avaliação de alternativas
As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	16/ECD	CD3 Concepção	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit. • Davis e Olson, 1987 ⇒ avaliação de alternativas

Esse construto permitiu avaliar a questão da realização da etapa de concepção no processo decisório, de uma forma geral (vide seção 4.1.2.1), tendo também colaborado na diferenciação da forma como esta etapa do modelo de Simon (1947) é verificada em cada país. Assim, sugere-se que este construto permaneça no instrumental de pesquisa.

Outro construto que busca avaliar a ocorrência ou não do modelo de Simon é o construto de Feedback, composto pelas questões a seguir apresentadas:

CONSTRUTO FEEDBACK (FEE)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Após ter tomado uma decisão você "volta atrás". raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	15/ECD	FEE1 feedback depois	• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit.
Após ter analisado várias alternativas você "volta atrás" procurando identificar outras antes de decidir. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	22/ECD	FEE2 feedback antes	• Simon, 1947 ⇒ racionalidade limit

Assim como o construto que avalia a ocorrência da etapa de concepção, o construto de Feedback apresentou diferenças significativas entre os países (veja seção 4.1.2.2), permitindo levantar também informações sobre o modelo de Simon de uma forma geral. Desta forma, sugere-se que esse construto seja mantido.

A seguir são analisados os construtos que dizem respeito especificamente à questão cultural no contexto da tomada de decisão.

CONSTRUTOS SOBRE CULTURA

CONSTRUTO AVERSÃO À INCERTEZA (AI)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas ... seguras 1 2 3 4 5 arriscadas	11/ECD	CD1 seguras/ arriscadas	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
Quanto tempo mais você pensa em continuar trabalhando na organização com a qual tem vínculo atualmente? pouco tempo 1 2 3 4 5 muito tempo (até a aposentadoria)	12/ECD	AI1 estabilidade	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	20/ECD	OT2 prevenção Imprevistos	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	21/ECD	AI2 tensão/ nervosismo	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
Os regulamentos de uma empresa não devem ser violados, mesmo se a situação permitir supor que a violação será em benefício da empresa. discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente	25/ECD	AI3 quebra de regulamentos	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza
É importante para um administrador ter à mão respostas precisas para a maioria das questões levantadas por seus subordinados. discordo totalmente 1 2 3 4 5 concordo totalmente	26/ECD	AI4 administrador com respostas	• Hofstede, 1991 ⇒ aversão à incerteza

avaliar a sua confiabilidade, chegou-se a um Alfa de 0.37, que demonstra sua baixa consistência interna.

Sugere-se, portanto, que para pesquisas futuras esse construto seja revisado e que outras questões possam ser elaboradas em relação à dimensão cultural considerada, visando dar maior robustez ao mesmo.

Outro construto que visa avaliar as dimensões da cultura nacional é o do individualismo-coletivismo (Hofstede, 1991), composto pelas questões a seguir apresentadas.

CONSTRUTO INDIVIDUALISMO-COLETIVISMO (IC)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas decisões são tomadas ... individualmente 1 2 3 4 5 coletivamente	3/ECD	IC1 individual/ coletivo	• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. individualismo • Driver et al, 1990 ⇒ estilo de decisório
Você considera o seu estilo decisório como sendo ... autocrático (autoritário) 1 2 3 4 5 democrático (consultativo)	7/ECD	IC2 estilo decisório próprio	• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. individualismo
Ao tomar suas decisões você consulta seus familiares. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	13/ECD	IC3 familismo	• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. Individualismo
Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	17/ECD	IC4 opinião da equipe	• Hofstede, 1991 ⇒ coletivismo vs. individualismo

Este construto, de uma forma geral, apresentou resultados interessantes, diferenciando os países, e mostrando, no conjunto, resultados consistentes. A única questão que apresenta resultados contrários às demais é a questão 13/ECD. Esta questão relaciona-se com o individualismo/coletivismo, mas como observado na literatura, funciona de forma inversa às demais questões: quanto mais individualista é um povo, mais ele tende a mostrar-se orientado para a família (Hofstede, 1991; Hickson e Pugh, 1995), resultado corroborado pelos resultados encontrados (veja seção 4.2.1.3), onde os americanos, que se posicionam como os mais individualistas, são também os mais voltados para a família na hora da decisão.

Calculando-se o Alfa, chegou-se a um coeficiente de 0.49, mas verifica-se que se a questão 13 ECD fosse excluída do construto, seria obtido um coeficiente de 0.54. Desta forma, não recomenda-se a exclusão desta questão, mas sim, que a sua escala seja considerada de forma inversa em relação ao formato atual, isto é, o pólo que aponta os que frequentemente

consultam a família deve ser relacionado com o individualismo, e não com o coletivismo, como vinha sendo adotado. Sugere-se que, fora este pequeno ajuste, este construto seja mantido, dada a sua contribuição para a pesquisa.

Já a dimensão cultural Masculinidade-Feminilidade foi avaliada através de uma questão (a única aberta-texto do Instrumento 4):

CONSTRUTO MASCULINIDADE-FEMINILIDADE (MF)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Ainda que a situação apresentada a seguir seja totalmente irreal, imaginária, procure se posicionar e responder à seguinte questão: SE você tivesse filhos em idade de casar e SE você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria? (cite pelo menos 3 características)	27/ ECD	MF1 valores culturais	• Hofstede, 1991 ⇒ mascul. vs. feminili.

Conforme consta na seção 4.2.1.4, esta variável possibilitou análises interessantes a respeito dos valores culturais apontados pelos grupos de cada país. Muito embora não se tenha encontrado diferenças significativas em relação à Masculinidade/Feminilidade, os valores permitem um retrato interessante da percepção dos países, através de diferenças significativas nos valores mais citados por cada grupo. Desta forma, sugere-se que a questão permaneça no instrumental de pesquisa, pois revela aspectos importantes quanto a valores culturais de uma forma geral.

Por fim, a assim chamada 5ª dimensão da cultura nacional segundo Hofstede (1991) é a orientação no tempo (curto-longo prazo), avaliada pelas seguintes questões:

CONSTRUTO ORIENTAÇÃO PARA CURTO-LONGO PRAZO (OT)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são ... orientadas 1 2 3 4 5 orientadas para o presente (curto prazo) para o futuro (longo prazo)	2/ECD	OT1 orientação tempo	• Hofstede, 1991 ⇒ orientação para longo vs. curto prazo
Você economiza seu salário para algum acontecimento imprevisto, ao invés de usufruí-lo no presente. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	20/ECD	OT2 prevenção imprevisto	• Hofstede, 1991 ⇒ longo vs. curto prazo, e aversão à incerteza

Estas duas questões apresentaram elementos interessantes à análise das diferenças entre os países, mostrando resultados coerentes de uma forma geral, entre as duas questões

(vide seção 4.2.1.5). Desta forma, sugere-se que o construto permaneça como parte do referencial de pesquisa.

INSTRUMENTO 5 – INSTRUMENTO ESCALA SÓCIO-DEMOGRÁFICA

O instrumento 5, a escala sócio-demográfica, é formado por 4 grupos básicos de questões:

- aquelas que buscam levantar características relacionadas com as camadas culturais segundo Hofstede (1991);
- as que buscam levantar variáveis referentes à experiência decisória do indivíduo;
- um bloco que levanta dados relativos à organização com a qual o indivíduo mantém vínculo e, por fim,
- um bloco de questões relacionadas ao uso de tecnologia da informação. o primeiro grupo é formado pelas seguintes questões:

VARIÁVEIS RELACIONADAS ÀS CAMADAS CULTURAIS			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Qual a sua origem? cidade _____ ...	1/ESD	CC1a cidade origem	• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (país de origem e grupo regional)
país _____		CC1b país origem	• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (país de origem e grupo regional)
região _____		CC1c região origem	• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (país de origem e grupo regional)
Sexo: 1. () masculino 2. () feminino	2/ESD	CC2 sexo	• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (gênero sexual)
Idade: _____ anos	3/ESD	CC3 idade	• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (geração) • Jenkins, 1983 ⇒ variável demográfica: idade • Driver et al., 1990 experiência • Prietula e Simon, 1989 ⇒ experiência • Davis e Olson, 1987 ⇒ tempo tomada decisão • Taylor, 1975 ⇒ tempo tomada decisão

Você participa assiduamente das atividades de algum grupo religioso? 1. () sim. Qual? _____ 2. () não	4/ESD	CC4 participação religiosa	• Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (grupo religioso)
Principal formação de nível superior (ou técnico) realizada ou em realização (resposta única, por favor): 1. () ciências exatas e da terra 2. () ciências biológicas 3. () engenharias 4. () ciências da saúde 5. () ciências agrárias 6. () ciências sociais aplicadas 7. () ciências humanas 8. () lingüística, letras e artes	5/ESD **	CC5 principal formação	• Driver et al., 1990 ⇒ estilo decisório • Hofstede, 1991 ⇒ camadas culturais (principal formação profi.) • Classificação para o Banco de Currículos CNPq
Na sua infância, qual(is) o(s) idioma(s) que sua família falava? _____	6/ESD	CC7 idioma infância	• Hofstede, 1991 ⇒ camadas de cultura (grupo lingüístico)
Você tem bom conhecimento de algum outro idioma além da sua língua materna? 1. () sim. Qual(is)? _____ 2. () não	7/ESD	CC8 idiomas conhecidos	• Hofstede, 1991 ⇒ convivência cultural
A <u>atividade principal</u> que <u>você</u> realiza no seu dia-a-dia é relacionada com (resposta única, por favor): 1. () produção 2. () vendas/marketing 3. () contabilidade/finanças 4. () informática 5. () pesquisa & desenvol. (P&D) 6. () administração geral e RH 7. () compras 8. () outra	16/ES D**	CC6 atividade da pessoa	⇒ Experiência profissional • Pesquisa Nacional/IBGE, 1989

** ⇒ estas duas questões forma variável relacionada a camada "profissão"

Considera-se que somente duas questões deste bloco são essenciais ao estudo da temática de pesquisa, tendo discriminado a amostra utilizada. São elas:

- Sexo (2/ESD) - juntamente com a idade, foi a camada cultural que diferenciou a amostra, além da nacionalidade;
- Idade (3/ESD) – a idade foi um elemento utilizado para o levantamento das questões relacionadas à experiência decisória, que igualmente ajudaram a discriminar a amostra, apontando diferenças.

As demais questões não discriminaram a amostra, considerando-se também que esta contém limitações (vide seção 3.1). Contudo, acredita-se que, a menos que se possa contar com uma amostra de considerável tamanho, onde essas camadas possam ser verificadas (ex: um estrato considerável por região, cidades, por diferentes níveis educacionais, etc.) essas

questões podem ser excluídas do instrumental de pesquisa, permanecendo apenas as questões indicadas.

Quanto às questões que mensuram a experiência decisória, são elas:

VARIÁVEIS RELACIONADAS À EXPERIÊNCIA DECISÓRIA (EXP)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente suas decisões são ... operacionais (rotineiras) 1 2 3 4 5 táticas/estratégicas (com impacto a longo prazo)	4/ECD	EXP1 nível decisional	<ul style="list-style-type: none"> • Kirschenbaum, 1992 ⇒ função exercida • Kendall e Kendall, 1991 níveis hierárquicos • Prietula e Simon, 1989 • Driver et al., 1990 ⇒ experiência gerencial
Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em sua equipe. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente	24/EC D	EXP2 seleciona pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ fatores que influenciam o estilo decisório • Kirschenbaum, 1992 ⇒ atividades executadas
Idade: _____ anos	3/ESD	CC3 idade	<ul style="list-style-type: none"> • Taylor, 1975 ⇒ tempo tomada decisão • Jenkins, 1983 variável demográfica: idade • Driver et al., 1990 experiência • Davis e Olson, 1987 ⇒ tempo tomada decisão
Você já passou mais de 2 meses ininterruptos, trabalhando ou estudando, fora da sua região ou país? 1. () sim. Onde? _____ 2. () não	8/ESD	EXP3 morar fora	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ vivência em diferentes culturas

Há quanto tempo você trabalha? _____ ano(s)	9/ESD	EXP4 tempo serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Prietula e Simon, 1989 tempo de experiência • Kirschenbaum, 1992 ⇒ tempo de experiência • Jenkins, 1983 ⇒ variável demográfica:: ocupação • Motta (1996) ⇒ tempo de trabalho • Taylor, 1975 ⇒ tempo tomada decisão
Há quanto tempo você está ocupando (ou quanto tempo você ocupou) um cargo de nível gerencial? _____ anos. Qual o cargo? _____	10/ESD	EXP5a (anos) ⇒ experiênci a gerencial EXP5b (cargo) ⇒ nível hierárquico	<ul style="list-style-type: none"> • Prietula e Simon, 1989 • Taylor, 1975 • Davis e Olson, 1987 • Jenkins, 1983 ⇒ variável demográfica:: ocupação • Motta (1996) ⇒ tempo de trabalho
Quantos funcionários você tem sob sua responsabilidade direta? _____ pessoas	17/ESD	EXP6 nº funci. s/ responsab.	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ efeito decisões
ENVELOPE ⇒ graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado, etc...		EXP7 nível educacional	<ul style="list-style-type: none"> • Driver et al., 1990 ⇒ nível educacional

Destas questões, as que permitiram efetivamente discriminar a amostra em questão foram:

- Idade (questão 3 ESD) e
- O tempo de serviço (9 ESD)

As demais questões não discriminaram a amostra porque:

- nível educacional dos respondentes é praticamente o mesmo: 96% realizando curso de pós-graduação;
- As questões que sondaram a experiência gerencial, o nível hierárquico do decisor e o número de funcionários sob responsabilidade tiveram um nível muito elevado de não-respostas: 42%, 40% e 49%, respectivamente;
- A vivência em outros países ou regiões, a participação em processos de seleção de pessoas e o tipo de decisões tomadas não se mostraram discriminantes;

Desta forma, adverte-se que estas questões só podem ser consideradas se a amostra a ser utilizada for composta de grupos heterogêneos, como: um grupo com grande experiência profissional e outro não; grupos diferentes de acordo com o nível educacional. Caso contrário, somente a idade e o tempo de trabalho podem ser consideradas como as variáveis básicas para se estudar a percepção decisória de acordo com a experiência individual.

Já quanto ao bloco formado por questões relacionadas às características das organizações com as quais os respondentes mantêm vínculo, este é composto pelas seguintes questões:

VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS (VO)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
A organização com a qual você mantém vínculo é de porte (quanto ao n° de <u>peçoas</u>): 1. () grande (mais de 500 pessoas) 2. () médio (de 100 a 500 pessoas) 3. () pequeno/micro (menos de 100 pessoas)	11/ESD	VO1 porte organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989
A organização com a qual você mantém vínculo é do <u>tipo</u> : 1. () pública 2. () mista 3. () privada com fins lucrativos 4. () privada sem fins lucrativos	12/ESD	VO2 tipo organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989
A organização com a qual você mantém vínculo é de <u>capital</u> : 1. () nacional 2. () estrangeiro 3. () misto	13/ESD	VO3 capital organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989
A organização em que você trabalha é de sua propriedade ou de sua família? 1. () sim. 2. () não	14/ESD	VO4 propriedade organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989
A <u>atividade principal da organização</u> com a qual você mantém vínculo é na área de (resposta única, por favor): 1. () agropecuária 2. () indústria de transformação 3. () indústria da construção 4. () outras atividades industriais 5. () comércio de mercadorias 6. () prestação de serviços 7. () transporte e comunicação 8. () assistência social 9. () administração pública 10. () educacional 11. () outra atividade. Qual? __	15/ESD	VO5 atividade organização	• Pesquisa Nacional/ IBGE, 1989

Considerando-se a amostra utilizada, nenhuma destas questões discriminou os respondentes quanto à sua percepção sobre o processo decisório. Portanto, sugere-se que as mesmas sejam eliminadas do instrumental de pesquisa. O mesmo resultado foi obtido em relação à análise das assim chamadas “variáveis tecnológicas”, que buscaram avaliar diferentes percepções decisórias de acordo com o uso da Tecnologia da Informação (TI). Este bloco sendo formado pelas seguintes questões:

VARIÁVEIS TECNOLÓGICAS (VT)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Você utiliza microcomputadores? 1.() sim 2.() não	18/ESD	VT1 uso de micro	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1997 • Alter, 1996
Em quais atividades você MAIS utiliza microcomputadores? 1.() pessoais 2.() profissionais	19/ESD	VT2 atividades micro	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1997 • Alter, 1996
Com que frequência você utiliza microcomputadores? 1.() diariamente 2.() 2 a 5 vezes por semana 3.() semanalmente 4.() quinzenalmente 5.() mensalmente	20/ESD	VT3 frequência micro	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1997 • Alter, 1996
Com que frequência você utiliza a Internet? 1.() diariamente 2.() semanalmente 3.() quinzenalmente 4.() mensalmente 5.() não utiliza	21/ESD	VT4 frequência internet	<ul style="list-style-type: none"> • Simon, 1997 • Alter, 1996

Desta forma, sugere-se que este bloco também seja eliminado do instrumental de pesquisa. Contudo, ressalta-se que essas variáveis tecnológicas podem eventualmente ser utilizadas no instrumental de pesquisa, se forem do interesse do pesquisador, como, por exemplo, para avaliar o perfil de uso de tecnologias em uma dada organização.

A pesquisa possui ainda um bloco de questões que formam um construto relacionado à questão da aprendizagem x decisão, contendo as seguintes questões:

APRENDIZAGEM E DECISÃO (AD)			
QUESTÃO	*	NOME DA VARIÁVEL	REFERÊNCIAS
Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que ... faz 1 2 3 4 5 observa	1/ECD	AD1 fazer/observar	<ul style="list-style-type: none"> • Kolb, 1978 e 1997 ⇒ ciclo quadrifásico • Powell, 1995 ⇒ estilos de aprendizagem
Normalmente ao tomar suas decisões você se caracteriza por ser uma pessoa que ... sente 1 2 3 4 5 pensa	5/ECD	AD2 sentir/pensar	<ul style="list-style-type: none"> • Kolb, 1978 e 1997 ⇒ ciclo quadrifásico • Powell, 1995 ⇒ estilos de aprendizagem

Estas questões foram testadas quanto à sua validade e fidedignidade em Macadar (1998), não tendo apresentado resultados satisfatórios. Essa autora sugeriu que as mesmas fossem utilizadas em segundo plano na análise dos dados. Como nesta etapa da pesquisa estas questões não contribuíram para a diferenciação dos 3 grupos de respondentes, sugere-se que as mesmas sejam eliminadas por completo do instrumental de pesquisa.

Assim, com as sugestões de redução do instrumental de pesquisa, pretende-se contribuir ainda mais com todos os interessados em utilizá-lo, possibilitando um aplicação

mais rápida, com variáveis que evidenciam diferenças na percepção do processo decisório considerando a cultura e a experiência.

É apresentado, a seguir, o novo instrumento de coleta de dados reduzido.

O novo instrumento de coleta de dados (reduzido)



UFRGS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GESID - Grupo de Estudos em Sistemas de Informação e de apoio à Decisão



PPGA

Projeto de Pesquisa Decisão e culturas nacionais

Prezado Respondente:

O objetivo desta pesquisa é saber qual a sua percepção sobre a tomada de decisão. Esta é uma pesquisa de âmbito internacional, devendo ser aplicada em diversas regiões e países como Brasil, França, Estados Unidos, Israel, Alemanha, Canadá e outros. Sua colaboração é, pois, de grande importância, para nos ajudar a traçar um perfil do decisor brasileiro, francês, americano, etc.

Pedimos sua resposta espontânea para cada uma das 3 etapas distintas apresentadas a seguir, observando estritamente a ordem de apresentação. Só passe ao próximo formulário após ter respondido o primeiro, sem voltar aos formulários já respondidos. Você estará, assim, ajudando-nos a assegurar a qualidade dos dados coletados.

Para o preenchimento dos formulários, queira por favor ler com atenção as instruções. Não há respostas certas ou erradas. Os dados fornecidos não serão utilizados, em nenhum caso, de forma individual, sendo segmentados para análise e divulgação. É política de nosso grupo de pesquisa a estrita confidencialidade dos dados.

Agradecemos desde já por sua colaboração e atenção.

Obrigado!

Professores Henrique M. R. de Freitas (PPGA/UFRGS/Brasil - hfreitas@adm.ufrgs.br)

João Luiz Becker (PPGA/UFRGS/Brasil - jlbecker@adm.ufrgs.br)

Jean Moscarola (Université de Savoie/França - moscarola@univ-savoie.fr)

Prof. Milton Jenkins (University of Baltimore)

Coordenadores do Projeto de Pesquisa

<p>Local de Aplicação:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Responsável direto pela aplicação:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
---	--

1ª ETAPA DA PESQUISA

PALAVRAS

Nesta etapa, gostaríamos que você escrevesse algumas palavras que você associa espontaneamente à idéia de decisão.

Por favor, responda escrevendo as palavras que lhe vêm naturalmente à mente.

Para responder, utilize o formulário da página seguinte, por favor.

PALAVRAS

Nosso intuito é conhecer algumas palavras que lhe vêm à mente a respeito de decisão. Para auxiliá-lo nesta tarefa, você poderia imaginar, por exemplo, que você é um empresário que vende serviços e produtos oriundos de conhecimento e experiência em tomada de decisão. Você está indo a uma feira para expor seus produtos e serviços em um estande.

Você irá, agora, enfeitar este estande com palavras que evoquem idéias a respeito da tomada de decisão; isto será feito para chamar a atenção dos visitantes para o seu produto, sem a necessidade de se falar com eles!

Você irá, portanto, escrever, em uma das paredes, alguns **verbos** que vêm à sua mente para evocar a decisão; na outra parede alguns **adjetivos** que evocam essa idéia e na última parede, **substantivos** que evocam a idéia de tomada de decisão³.

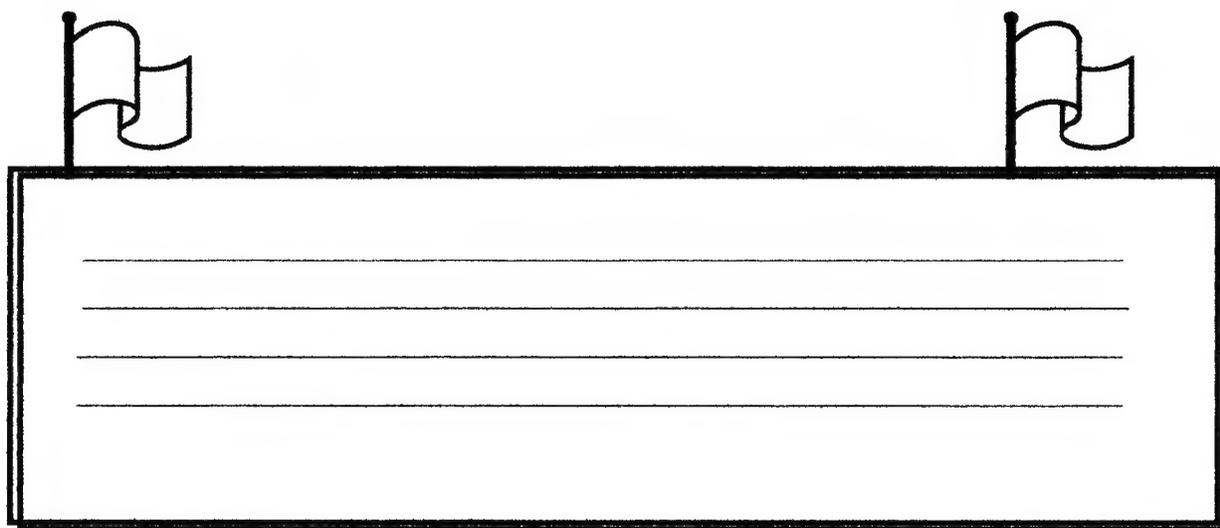
VERBOS	ADJETIVOS	SUBSTANTIVOS
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

³Sobre: verbos, adjetivos, substantivos:

- 'A vida é bela e interessante.' (vida= substantivo; é = verbo; bela, interessante = adjetivos).

AFINAL, O QUE É UMA DECISÃO?

Imagine agora que você deverá colocar, na entrada do seu estande, um painel com uma definição sobre o que você acredita ser uma tomada de decisão. Sua definição se tornará o slogan da sua empresa, devendo passar exatamente a idéia que você tem a respeito do ato de decidir. Escreva, por favor, o seu slogan no painel abaixo:



The image shows a graphic of a signpost. At the top, there are two stylized flags on poles. Below the flags is a large rectangular box with a double-line border. Inside this box, there are four horizontal lines for writing, spaced evenly down the height of the box.

2ª ETAPA DA PESQUISA

UMA DECISÃO

Nesta etapa, gostaríamos que você nos contasse, em algumas linhas,
uma **decisão** qualquer que você tenha tomado.

Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional.

Para responder, use a página seguinte, por favor.

ESCREVA SOBRE UMA DECISÃO QUE VOCÊ TOMOU.

(se você necessitar de mais espaço para escrever, utilize a folha seguinte, por favor)



3ª ETAPA DA PESQUISA

PERGUNTAS SOBRE DECISÃO

O questionário apresentado a seguir tem finalidades exclusivamente **investigativas** (acadêmicas), não existindo respostas certas ou erradas. Desejamos apenas obter a sua opinião sobre algumas situações de decisão.

***Por favor: para responder às perguntas,
procure pensar nas diversas decisões
que você normalmente toma no seu dia-a-dia,
tanto em nível profissional como pessoal.***

10. As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas quando você toma uma decisão. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
11. Ao tomar uma decisão você considera a opinião de sua equipe. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
12. As suas decisões são tomadas com base em números. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
13. Após ter analisado várias alternativas você “volta atrás” procurando identificar outras antes de decidir. raramente 1 2 3 4 5 freqüentemente
14. Ainda que a situação apresentada a seguir seja totalmente irreal, imaginária, procure se posicionar e responder à seguinte questão: SE você tivesse filhos em idade de casar e SE você pudesse escolher sua nora ou seu genro, que características pessoais você mais valorizaria? (cite pelo menos 3 características) _____ _____ _____

Por favor, informe-nos sobre alguns dos seus dados pessoais:

1. Sexo: 1. () masculino 2. () feminino
2. Idade: _____ anos
3. Há quanto tempo você trabalha? _____ ano(s)

Sua participação foi muito importante para nossa pesquisa. Se você desejar obter mais informações, ou se desejar que apliquemos esta pesquisa junto ao nível Gerencial-Executivo de sua organização, favor contactar:

Destaque aqui

✂ _____

Endereço:

Prof. Henrique M. R. de Freitas

Av. João Pessoa, 52, sala 11, Centro

CEP 90040.000 - Porto Alegre - RS - Brasil

Fone/Fax:

55.051.316.3474 ou 316.3536 - Fax: 55.051.316.3991

E-mail:

hfreytas@adm.ufrgs.br - jlbecker@adm.ufrgs.br - moscarola@univ-savoie.fr

Obrigado!

Anexo 4

O perfil decisório de brasileiros, franceses e americanos

BRASILEIROS

- Buscam alternativas seguras, ao invés de arriscadas, ao decidir.
 - Tendem a raramente se sentir tensos ou nervosos ao decidir.
 - São os que mais concordam que os regulamentos de uma empresa podem ser quebrados, se for em benefício da mesma.
 - Consideram importante para um administrador ter respostas precisas para a maioria das questões levantadas por subordinados.
 - Raramente temem demonstrar seus desacordos com superiores em situações de decisão.
 - São os mais coletivistas entre os três grupos.
 - São os que mais definem seu estilo pessoal como democrático. São também os que mais frequentemente consideram a opinião da equipe ao decidir.
 - Ao tomar decisões visam o longo prazo; em relação aos demais países são os mais voltados para o curto prazo.
 - Tomam decisões de forma racional, objetiva e frequentemente baseadas em números. Por outro lado, qualitativamente relacionam a decisão com sentimentos.
 - Tomam decisões rapidamente
 - Frequentemente consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir, e frequentemente conhecem antecipadamente as consequências das decisões.
 - Após terem analisado várias alternativas, voltam atrás buscando identificar outras antes da escolha. Porém, raramente voltam atrás após terem decidido.
- ***Considerando as palavras associadas à decisão:***
 A decisão é relacionada com a idéia de ação; é qualificada como rápida, como concreta, real, prática, evidenciando um caráter relacionado a agir, a um senso prático. A qualificam como boa/certa e eficaz/eficiente. Ao pensar em decisão, eles também a associam com risco, inovação, progresso. A relacionam com informação, pesquisa, com o ambiente, os processos, e aspectos relacionados à economia, enfim, a fatores relacionados ao ambiente no qual o decisor está inserido. Apresentam um estilo dinâmico em relação à decisão.
- Ao relatar uma decisão qualquer, pensam primeiramente em decisões relacionadas à carreira. Contudo, relativamente, são os que mais falam em decisões de negócios.
 - Os valores que mais prezam* são, em primeiro lugar, a honestidade; em segundo lugar, o trabalho/ambição; em terceiro o amor/sentimento, sendo, entre os três países, os que mais atribuem importância ao intelecto/formação.
 - Em relação ao modelo da racionalidade limitada (Simon, 1947), os brasileiros evidenciam as etapas de inteligência, concepção e escolha. Relativamente são os que mais evidenciam a ocorrência da fase de revisão (fase em que ocorre a avaliação das decisões passadas), ainda que a mesma seja encontrada com baixa incidência.

(*) Diante de uma questão em específico: “SE você tivesse filhos em idade de casar e se você pudesse escolher sua nora ou genro, que características pessoais você mais valorizaria?”

FRANCESES

- Buscam alternativas seguras, ao invés de arriscadas, ao decidir. Relativamente, são os que menos buscam alternativas seguras.
- Tendem a raramente se sentir tensos ou nervosos ao decidir.
- Mostram-se divididos entre quebrar ou não quebrar regulamentos.
- Consideram importante para um administrador ter respostas precisas para a maioria das questões levantadas por subordinados.
- Raramente *temem* demonstrar seus desacordos com superiores em situações de decisão. tendem também a considerar o estilo de seu superior hierárquico como democrático, consultando a equipe frequentemente ao decidir.
- No conjunto das respostas, tendem a ser coletivistas.
- Definem seu estilo pessoal como democrático. Relativamente são os que menos se posicionam desta forma. No entanto, dizem considerar a opinião da equipe frequentemente ao decidir.
- São os mais voltados para o longo prazo ao tomar suas decisões, entre os três países.
- Tomam decisões de forma racional e objetiva.
- Se posicionam como os que tomam decisões mais rapidamente.
- Frequentemente consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir (embora, relativamente, sejam os que menos o façam). São também os que menos dizem frequentemente conhecer as consequências das decisões.
- Tendem a não *voltar atrás* nem antes da escolha, nem após a mesma.
- ***Considerando as palavras associadas à decisão:***
A decisão é diretamente relacionada à idéia de escolha e decisão em si. São também os que mais a associam com reflexão/intelecto. São os que mais falam em poder e responsabilidade e os que mais qualificam a decisão como coletiva. São os que menos associam a decisão com o ambiente no qual se insere o decisor, com processos ou com aspectos relacionados à economia. São os que mais atribuem características que se poderia chamar de “políticas” ao processo decisório, e demonstram ser os mais reflexivos entre os três grupos.
- Ao relatar uma decisão qualquer, pensam primeiramente em decisões pessoais. Relativamente são os que mais mencionam decisões deste tipo.
- Os valores que mais prezam* são o amor/sentimento (em primeiro lugar); o trabalho/ambição e a honestidade/bom caráter.
- Em relação ao modelo de Simon (1947), os franceses evidenciam as etapas de concepção e escolha, mas são os que menos evidenciam a fase de inteligência.

(*) Diante de uma questão em específico: “SE você tivesse filhos em idade de casar e se você pudesse escolher sua nora ou genro, que características pessoais você mais valorizaria?”

AMERICANOS

- Buscam alternativas seguras, ao invés de arriscadas, ao decidir .
- Tendem a frequentemente se sentir tensos/nervosos ao decidir.
- Concordam que os regulamentos de uma empresa podem ser quebrados, se for em benefício da mesma.
- Consideram importante para um administrador ter respostas precisas para a maioria das questões levantadas por subordinados. Relativamente, são os que menos tendem a atribuir importância a esse pressuposto.
- Raramente temem demonstrar seus desacordos com superiores em situações de decisão. Contudo, relativamente, são os que mais temem demonstrar desacordos. Tendem a avaliar o seu superior hierárquico como democrático.
- No conjunto das respostas, tendem a ser coletivistas. Comparativamente, são os mais individualistas e os mais orientados para a família, consultando-a frequentemente ao tomar decisões.
- Definem seu estilo pessoal como democrático. Consideram a opinião da equipe frequentemente ao decidir.
- Ao tomar decisões, visam o longo prazo.
- Tomam decisões de forma racional e objetiva, frequentemente baseadas em números.
- Tomam decisões rapidamente.
- Frequentemente consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir, e frequentemente conhecem antecipadamente as consequências das decisões.
- Após terem analisado várias alternativas, voltam atrás, buscando identificar outras antes da escolha. Raramente voltam atrás após terem decidido. Contudo, relativamente, são os que mais tendem a voltar atrás após a decisão.
- ***Considerando as palavras associadas à decisão:***
Em relação às idéias que associam à decisão estão: a informação, pesquisa, o ambiente, processos e aspectos relacionados à economia, e fatores relacionados ao meio ambiente no qual o decisor está inserido. A decisão é pouco relacionada com a idéia de ação. São também os que menos a qualificam como rápida, concreta, real, prática. São os que menos relacionam a decisão a poder/responsabilidade, e também os que menos a qualificam como coletiva. Demonstram ser os mais “neutros” em relação à percepção do processo decisório, não evidenciando nenhuma ação, característica ou qualidade que atribuam de forma particular à decisão.
- Ao relatar uma decisão qualquer, pensam primeiramente em decisões relacionadas à carreira, sendo os que mais mencionam decisões desse tipo.
- Os valores que mais prezam* são o amor/sentimento, sendo os que mais falam nesses valores. Em segundo lugar a honestidade/bom caráter e, em terceiro, o trabalho/ambiçãõ.
- Em relação ao modelo de Simon (1947), os americanos são o grupo onde as etapas do modelo de Simon (com exceção da etapa de revisão) são evidenciadas com maior frequência. São também os que mais fortemente evidenciam a etapa de concepção.

(*) Diante de uma questão em específico: “SE você tivesse filhos em idade de casar e se você pudesse escolher sua nora ou genro, que características pessoais você mais valorizaria?”

Anexo 5

Produção Científica do Projeto Decisão

PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO PROJETO DE PESQUISA DECISÃO E CULTURAS NACIONAIS – CNPq

Coordenadores do projeto:

Profs. Henrique Freitas e João Luiz Becker - GESID/PPGA/EA/UFRGS

Equipe do projeto:

Prof. Jean Moscarola - Université de Savoie

Prof. Milton Jenkins - University of Baltimore

Marie Anne Macadar – mestre pelo GESID/PPGA/EA/UFRGS

Amarolinda Costa Zanela – mestranda GESID/PPGA/EA/UFRGS

FREITAS (H.), BECKER (J.L.), ZANELA (A. C.) e MACADAR (M. A.), MOSCAROLA (J.) e JENKINS (M.). The design process of a cross-cultural exploratory quantitative-qualitative survey research project to study the decision-making process. **Association for Information Systems Americas Conference 1998**, Technology research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, 3 p.

FREITAS (H.), JENKINS (M.), MOSCAROLA (J.), BECKER (J.L.), ZANELA (A. C.) e MACADAR (M. A.). A survey research design to better know the decision-makers, first results: inside & outside The USA. **11th Bled International Bled electronic Commerce Conference**, Electronic Commerce in the Information Society, Social, Organizational and Cross-cultural Issues Surrounding EC. Bled, slovenia, June 8-10, 1998, 14 p. (aceito, apresentado por Milton Jenkins, USA).

FREITAS (H.), JENKINS (M.), MOSCAROLA (J.), BECKER (J.L.), ZANELA (A. C.), e MACADAR (M. A.). When everything goes toward “electronic commerce”, is it still important to know each other? Some first elements of response from inside & outside The USA. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), **WP ISRC No. 030398**, March 1998. 14 p.

FREITAS (H.), MACADAR (M.) e MOSCAROLA (J.). Na busca de um método quanti-qualitativo para estudar a percepção do tomador de decisão. Angra dos Reis - RJ: **Anais do 20º ENANPAD**, ANPAD, Administração da Informação, 23 - 25 de Setembro 1996, p. 253 - 276. Também publicado na **Série documentos para estudo**, n. 06/96, PPGA/UFRGS, Setembro de 1996, 18 p.

FREITAS (H.), MOSCAROLA (J.), JENKINS (M.), BECKER (J.L.), ZANELA (A. C.) e MACADAR (M. A.). Decision-making process, national culture, and decisional background, cross-cultural exploratory quantitative-qualitative survey research project: Brazil, France and USA, some preliminary results - a report to the AIS 98. **Association**

for Information Systems Americas Conference 1998, Organizational research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, 3 p.

FREITAS (H.), ZANELA (A. C.), MACADAR (M. A.), BECKER (J.L.), MOSCAROLA (J.), and JENKINS (M.). Quantitative-instrumental study of the decision-making process. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, EUA), **WP ISRC No. 020298**, February 1998. 29 p.

FREITAS (H.). A percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e EUA. **VII Congresso de Administração – Coppead/UFRJ: negócios e empresas brasileiras no 3º milênio**. Rio de Janeiro/RJ, 9 e 10 de novembro de 1998 – palestra-debate.

FREITAS (H.). Decision-maker profile and national culture differences. Atlanta, EUA: trabalho apresentado no **5th Annual Cross Cultural Meeting**, 14 de dezembro de 1997.

FREITAS (H.). Decision-making process, national culture, and decisional background: cross-cultural exploratory survey research project, some preliminary results - a report to the GWU - International IS. Washington DC, EUA: **relatório de pesquisa** distribuído à turma de MBA (International Information Systems), School of Business and Public Management, George Washington University, February 26, 1998, 18 p. (relato distribuído na atividade acima definida).

FREITAS (H.). Decision-making process, national culture, and decisional background: cross-cultural exploratory survey research project, some preliminary results - a report to the MBA - IS. Baltimore, MD, EUA: **segundo relatório de pesquisa** distribuído à turma de MBA (Information Systems), Merrick School of Business, Univ. of Baltimore, March 11, 1998, 18 p.

MACADAR (M. A.) **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de mestrado, PPGA/EA, 1998.

MACADAR (M.), ZANELA (A.), FREITAS (H.), BECKER (J.L.) e MOSCAROLA (J.). A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quanto-qualitativos para estudar o processo decisório segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória. Angra dos Reis/RJ: **Anais do 21º ENANPAD**, ANPAD, Organizações, 21-24 de Setembro 1997, 15 p. Artigo também encaminhado à **Revista de Administração Contemporânea, RAC**, Nov. 1998, 18 p.

ZANELA (A.), FREITAS (H.), BECKER (J.L.). A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre Brasil, França e EUA. Foz do Iguaçu/PR: **22º ENANPAD**, ANPAD, Organizações, Set. 1998, p.151. Artigo também encaminhado à **RAC** para avaliação, Out. 1998, 15p.