

Referência completa para citação:

COSTA (A.), FREITAS (H.) e 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. –PRÊMIO DE MELHOR ARTIGO DA ÁREA.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA E DA EXPERIÊNCIA DECISÓRIA SOBRE A PERCEPÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO INDIVIDUAL: UM ESTUDO COMPARATIVO INICIAL ENTRE BRASIL, FRANÇA E ESTADOS UNIDOS

RESUMO

Este artigo mostra os resultados iniciais de um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos (via pesquisa *survey*) tendo como tema a percepção do processo decisório individual sob a influência da cultura nacional e da experiência decisória. 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 por país). Os resultados demonstram, em vários aspectos, a influência da cultura e da experiência sobre a percepção do processo decisório.

1 - INTRODUÇÃO

Vivenciamos 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) e o fator tempo, que se torna cada vez mais essencial e decisivo, exigindo a rápida tomada de decisões. Outro fenômeno evidente é a globalização dos mercados (Tuhrow, 1996): a troca não só de produtos, mas de tecnologia, conhecimento e informação em todos os lugares. Essa troca representa ao mesmo tempo uma grande oportunidade e um grande desafio, elevando os níveis de competitividade e exigindo vigília constante do ambiente. Entretanto, ainda temos grande carência de conhecimentos que nos tornem mais hábeis para saber tratar os aspectos humanos envolvidos nesses processos. Como negociar? Como interagir? Como nos expressarmos? Como saber que comportamento adotar e que limites respeitar nestas interações?

Neste ambiente globalizado, 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 lá estão nossos valores, hábitos, crenças, ideologias, etiqueta, atitudes. E junto a tudo isto está nossa maneira própria de agir, de optar, em resumo, de decidir. Da mesma maneira, as experiências passadas do indivíduo se fazem presentes na hora da negociação e da decisão.

Ao estudar as organizações, gerentes e executivos, seus sistemas de informação, *etc.*, não pode-se deixar de procurar entender como ocorre o processo decisório. Neste contexto, conhecer a influência da cultura e da experiência sobre a decisão apresenta-se como uma questão bastante pertinente.

Com o objetivo de apresentar os resultados iniciais de uma pesquisa que visa o estudo desta temática, este artigo possui a seguinte estrutura: na seqüência, explicita-se o referencial teórico da pesquisa; a seguir, faz-se uma descrição da metodologia utilizada e, por fim, a análise de dados. Ao final do artigo reflete-se sobre os principais resultados, limites e atividades futuras relacionadas com a pesquisa.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Os principais conceitos relacionados à pesquisa referem-se especificamente aos seus 3 grandes 'eixos': processo decisório, cultura e experiência decisória.

2.1 - Processo decisório

Para estudar o processo decisório tomou-se como referencial de comparação o modelo de processo decisório de Simon (1997), baseado em sua "*teoria da racionalidade limitada*". Este modelo é contemplado em diversas questões no instrumental de pesquisa. Diversos autores tratam do processo decisório; contudo, tomou-se o modelo de Simon como referência por considerar que ele descreve de forma acessível e didática as principais fases do processo de tomada de decisão. No intuito de conhecer melhor este tema ver também: Anastassopoulos et al. (1991); Cohen, March e Olsen (1972); Elster (1988,1990); Jarrosson (1994); March e Olsen (1976) e Mintzberg et al.(1976).

2.2 - Cultura nacional

O referencial sobre cultura é vasto e complexo. No contexto desta pesquisa selecionou-se como referencial básico a obra de Geert Hofstede, autor holandês bastante referenciado na literatura mundial sobre o tema. Hofstede realizou pesquisas 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. Diversas questões do instrumental de coleta de dados da pesquisa buscam contemplar conceitos levantados por Hofstede, especialmente os aspectos referentes às assim chamadas *camadas culturais* e *dimensões da cultura nacional* (Hofstede, 1991). Outros autores também trabalham este tema: Triandis (1982); Erez e Earley (1993); Baligh (1994); Ein-dor, Segev e Orgad (1993); Glenn (1981); Graham, Mintu e Rodgers (1994); ver também Hofstede (1980); Hofstede, Neuijen et al. (1990).

2.3 - Experiência decisória

Pesquisando-se na literatura uma definição de experiência decisória (inclusive em literatura da área de psicologia) obteve-se apenas informações dispersas sobre vários aspectos relacionados com a experiência decisória, especialmente idade, tempo de trabalho, número de subordinados, entre outros. Diante da carência de um ou mais autores que tratem o tema de forma aprofundada, reuniram-se as diversas informações obtidas e elaborou-se uma definição de experiência decisória utilizada exclusivamente no contexto do projeto de pesquisa. Eis a definição elaborada:

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.

A partir desta definição, as variáveis nela contidas são sondadas pela pesquisa. Como referencial sobre o tema, ler Kirschenbaum (1992); Prietula e Simon (1989); Driver et al. (1990); Hofstede (1991); Taylor (1975); Jenkins (1983); Davis e Olson (1987); Mintzberg (1973).

Definidos os principais conceitos em torno dos quais o projeto se desenvolve, é relatada a seguir a metodologia de pesquisa utilizada.

3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto ao seu desenho, o projeto de pesquisa foi dividido em duas fases, de forma a possibilitar uma melhor execução de cada uma das etapas e atividades de pesquisa, considerando o seu porte. Na primeira fase foi realizada a consolidação do projeto em si (tema, justificativa, objetivos e desenho de pesquisa), bem como foram concebidos e validados os instrumentos de coleta de dados. A segunda fase do projeto, ora em realização, tem como principais objetivos a coleta (já realizada) e análise de dados da pesquisa, tendo em vista seus objetivos de investigação.

Na primeira fase do projeto, com base na literatura e na experiência do grupo de pesquisa envolvido, foi elaborado um conjunto de instrumentos (ver Freitas et al., 1996 e Macadar et al., 1997) que possibilitaram realizar a investigação via metodologia de pesquisa *survey*. A *survey* adotada é de corte transversal (Hoppen et al., 1997) de caráter exploratório, considerando que devido à natureza do instrumental de pesquisa, com questões de cunho quantitativo e qualitativo (este aspecto sendo predominante) espera-se poder fornecer subsídios para novas investigações quando de sua conclusão.

A *survey* contou com um conjunto de 5 instrumentos diferenciados, cada um deles captando informações de cunho quantitativo e qualitativo. Eis uma breve descrição dos mesmos:

- **Instrumento 1 - Associação de palavras:** O objetivo deste instrumento é que o respondente evoque verbos, adjetivos e substantivos relacionados com o assunto tomada de decisão, e, por fim, crie uma definição pessoal sobre decisão.
- **Instrumento 2 - 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.
- **Instrumento 3 - Caso:** 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.
- **Instrumento 4 - Escala Cultural-decisional:** instrumento constituído de um questionário com 27 perguntas (utilizando uma escala de 5 pontos), nas quais estão implícitos conceitos sobre cultura, processo decisório e experiência decisória.
- **Instrumento 5 - Escala Sócio-demográfica:** instrumento composto por um questionário com 21 perguntas (idade, sexo, formação, cidade, idiomas, tempo de serviço, etc.) permitindo coletar dados sócio-demográficos inerentes ao decisor e à organização com a qual ele mantém vínculo.

A unidade de amostragem adotada é o indivíduo. A pesquisa visa estudar o comportamento decisório de forma individual, em diferentes culturas e níveis de experiência decisória, sem restrições de idade ou sexo. Considerando-se que todos os indivíduos são decisores, para os objetivos da pesquisa considera-se como população-alvo (Barbetta, 1994) os decisores envolvidos em atividades (práticas e educacionais) de negócios, comerciais ou administrativas. Neste grupo se incluem: gerentes, executivos de empresas e estudantes de cursos na área de gestão. O método adotado para a escolha da amostra é 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, dadas as atividades de ensino dos pesquisadores do projeto. A amostra é composta por dois tipos de respondentes: (1) Acadêmicos - grupo composto por estudantes de graduação, mestrado e doutorado dos cursos de Gestão; (2) Gerentes/Executivos - esse grupo é composto por pessoas que atuam em organizações como tomadores de decisão. O meio de obtenção dos dados desse público se deu, principalmente, através da aplicação dos instrumentos de pesquisa em turmas de cursos de especialização em Gestão ministrados em universidades dos diferentes países em cooperação.

Relacionados os principais aspectos concernentes à metodologia de pesquisa, parte-se para a análise dos dados coletados.

4 - ANÁLISE DOS DADOS

4.1 - Descrição da amostra

A amostra é composta por um total de 285 respondentes do Brasil, França e Estados Unidos, assim distribuídos: 103 respondentes no Brasil, 102 na França e 80 nos Estados Unidos (tabela 1). A maior parte dos respondentes (42%) se encontra na faixa dos 25 a 35 anos (tabela 2). A idade média é de 30 anos, com a máxima de 60 anos e a mínima de 20. A maioria da amostra é composta por homens: 64% (tabela 3). Os dados foram coletados nas seguintes cidades (tabela 4): na **França**: Annecy e Grenoble. No **Brasil**: Aracaju, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo; uma sub-amostra aleatória de cidades no interior do Rio Grande do Sul (diferentes regiões do estado - 22 respondentes). Nos **Estados Unidos**: Baltimore, Washington D.C. e Tuscaloosa (Alabama). Quanto ao **nível educacional**, devido à forma de seleção da amostra (ver item anterior) 96% dos respondentes possuem ou estão cursando pós-graduação, com apenas 4% dos respondentes estando cursando a graduação.

Country_data_from	No. cit.	Freq.
BRAZIL	103	36%
FRANCE	102	36%
USA	80	28%
TOTAL CIT.	285	100%

Tabela 1 - Países de aplicação

Age	No. cit.	Freq.
Não-resposta	11	4%
less than 25.0	79	28%
from 25.0 to 35.0	119	42%
35.0 and above	76	27%
TOTAL OBS.	285	100%

Tabela 2 - Idade dos respondentes

Gender	No. cit.	Freq.
Não-resposta	3	1%
Male	183	64%
Female	99	35%
TOTAL CIT.	285	100%

Tabela 3 - Sexo dos respondentes

City_data_from_10c	No. cit.	Freq.
Annecy_SA_France	52	18%
Grenoble_RhA_France	38	13%
Aracaju_SE_Brazil	34	12%
Baltimore_MD_USA	38	13%
Washington_DC_USA	22	8%
Tuscaloosa_AL_USA	20	7%
Porto_Alegre_RS_Brazil	34	12%
Valence_RhA_France	12	4%
Inside_RS_Brazil	22	8%
Rio_and_SP_Brazil	13	5%
TOTAL CIT.	285	100%

Tabela 4 - Cidades de aplicação

A análise dos dados apresentada na sequência busca demonstrar algumas das principais diferenças levantadas na exploração inicial dos dados coletados, contrapondo decisão, cultura e experiência. Tendo em vista as limitações de espaço, foram selecionadas

algumas das questões que apontam disparidades nas respostas e permitem levantar aspectos interessantes a respeito dos três países.

4.2 - As ações relacionadas à decisão e o modelo de Simon (1997)

Um dos aspectos mais importantes relacionados à decisão é o modelo de processo decisório adotado. Tendo em vista investigar a existência de um modelo decisório em específico, toma-se como padrão de comparação o modelo de Simon (1997). Através da análise dos resultados da seguinte pergunta: “Quais são os verbos que vêm à sua mente quando o assunto é decisão”, pode-se levantar elementos interessantes. A tabela 5 mostra os verbos mais citados, independentemente da nacionalidade dos respondentes¹.

Decision actions	No. cit.	Freq.
Decide_choose	144	51%
Think_analyze	107	38%
Act_to_do	106	37%
Judge_compare_ponder_merge_integrate	89	31%
Search_inform	72	25%
Communicate_negociate	64	22%
Change_innovate	57	20%

Tabela 5 - Os verbos relacionados à decisão mais citados

Analisando estes verbos pode-se relacioná-los com as fases do processo decisório de Simon, muito embora, obviamente, não seja possível captar uma seqüência neste processo:

- *Fase de inteligência* - Pesquisar/informar, Pensar/analisar
- *Concepção* - Julgar/comparar/ponderar/juntar/integrar
- *Escolha* - Decidir/escolher
- E, numa fase posterior, de *implementação*: Agir/fazer, mudar/innovar

Porém, um resultado interessante é a menção às ações comunicar/negociar. Tendo em vista que o modelo de processo decisório de Simon é de cunho individualista (tendo como unidade de análise o indivíduo) os resultados apontam que os respondentes percebem a importância de comunicar e negociar como relacionados à ação decisória, o que indica uma tendência, uma preocupação coletivista, isto é, uma preocupação com o grupo, com as demais pessoas envolvidas nesse processo.

Os aspectos relacionados ao modelo de processo decisório ainda deverão ser investigados através da profunda análise das questões qualitativas, especialmente quanto aos instrumentos 2 (composição de frases) e 3 (caso).

4.3 - A influência da cultura nacional no processo decisório

Na seqüência são analisadas algumas das questões que permitem comprovar a influência da cultura em vários aspectos relacionados ao processo decisório individual.

4.3.1 Estilos decisórios diferentes

Diante da questão: “Normalmente suas decisões são tomadas: (1) rapidamente a (5) lentamente”, há uma certa divisão entre os países, como pode ser visto pela análise a seguir.

¹ Para a análise das palavras foi realizada uma análise de conteúdo (Bardin, 1996; Moscarola, 1993) das respostas de cada respondente. As frequências correspondem à quantidade de citações de cada palavra considerando o total de observações. Ex: nos verbos “decidir/escolher” 51% dos respondentes mencionaram um destes verbos.

Para tal, considere que nesta e nas demais questões escalares as escalas foram agrupadas: na escala de 1 a 5, agruparam-se as respostas 1 e 2; o “average” representa a resposta 3 na escala e agruparam-se também as respostas 4 e 5. Na análise dos dados é utilizada também a Análise de Correspondência (AC) que consiste na “representação visual das percepções de objetos de um indivíduo em duas ou mais dimensões”. O mapa de AC têm 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 (Hair et al., 1994, apud Cunha Jr., 1997). A AC permite analisar rapidamente os dados, demonstrando de forma visual o posicionamento dos respondentes².

Speed (quick-slow)	Quickly	Average speed	Slowly	TOTAL
Country_data_from				
BRAZIL	45% (46)	21% (22)	34% (35)	100% (103)
FRANCE	49% (50)	25% (25)	23% (23)	100% (98)
USA	34% (27)	36% (29)	29% (23)	100% (79)
TOTAL	43% (123)	27% (76)	28% (81)	100% (280)

Tabela 6 - Velocidade da decisão

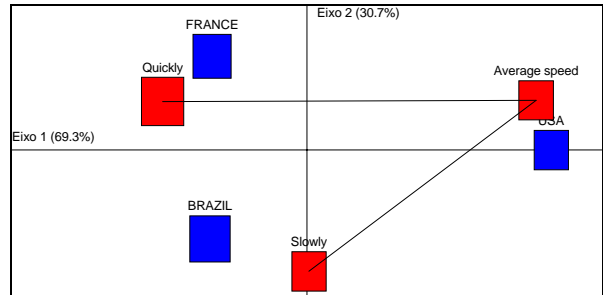


Figura 1 - AC da Velocidade da decisão

A questão da velocidade da decisão se relaciona com o estilo decisório do indivíduo (Driver et al., 1990), e como pode ser visto, os estilos decisórios se mostram diferentes de acordo com a nacionalidade. Pode-se notar (aplicando-se o teste de Qui-Quadrado, com um nível de significância de $p= 6,65\%$, onde os retângulos coloridos indicam as casas positivamente e negativamente significativas) que os franceses se posicionam como os mais rápidos entre os três; os americanos se colocam em um meio termo e os brasileiros se colocam como rápidos (45%) mas com um percentual um pouco maior de “lentos” (34%).

4.3.2 Decisões diferentes

“Marriage, seeking a degree, playing racquette ball, having a baby”

“Decidi que só me casaria após a formatura, pois queria dedicar o tempo para o esposo. Por isso só marquei a data para uma semana antes da formatura”

“Decision to not continue life support for my wife who was dying of cancer. Background - My wife was near the end of an 18 month battle against terminal cancer. As the progression continued, she slept into a coma. Decision - Whether to continue intervenous nutrients and liquids or not. My decision was to stop the nutrients and facilitate dignified death.”

A pergunta em questão é: “relate uma decisão qualquer que você tenha tomado. Pode ser uma decisão tanto pessoal quanto profissional”. Analisando-se as decisões relatadas, percebe-se que são de diferentes tipos: profissionais, pessoais; sérias, importantes, triviais, bem e mal sucedidas. Em uma análise inicial, apurou-se o conteúdo geral das decisões (tabela 7), podendo-se perceber claramente as diferenciações entre os três países ($p= 0.04\%$).

² O software utilizado para análise dos dados quantitativos e qualitativos é o Sphinx Léxica® (1997).

Country_data_fr	Story	Career decision	Personal decision	Business decision	Incomplete decision	TOTAL
BRAZIL		45% (46)	22% (23)	30% (31)	3% (3)	100% (103)
FRANCE		25% (26)	33% (34)	25% (25)	5% (5)	100% (90)
USA		57% (46)	23% (18)	9% (7)	4% (3)	100% (74)
TOTAL		41% (118)	26% (75)	22% (63)	4% (11)	100% (267)

Tabela 7 - Conteúdo das decisões relatadas

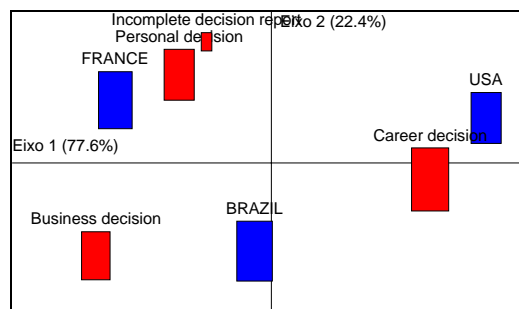


Figura 2 - AC do conteúdo das decisões

Os americanos relatam, em sua maioria (57%) decisões relacionadas à carreira (promoção, transferência de local de trabalho, voltar a estudar, etc.), sendo este um aspecto cultural marcante entre os americanos: a preocupação com a carreira, com a competitividade pessoal. Os franceses são os que, entre os três, mais relatam decisões pessoais (comprar algo, férias, família, etc.). Já os brasileiros falam em decisões de carreira (45%) mas entre os três são os que mais falam em decisões de trabalho (30% - selecionar/demitir alguém, conflitos e dilemas no trabalho, etc.). Porém, como pode ser visto claramente, o foco, nos três países, são as decisões relacionadas à vida particular do indivíduo, se agrupadas as categorias “decisões sobre a carreira” e “decisões pessoais”.

4.3.3 As ações e qualidades relacionadas com a decisão, de acordo com os três países

Na seqüência é feita uma análise das palavras mais citadas (verbos e adjetivos) que os respondentes relacionaram de forma espontânea (questão aberta) com a tomada de decisão.

Os verbos (ações): ao se analisar os verbos mais citados, percebe-se claramente uma relação entre a ocorrência maior ou menor de determinados verbos de acordo com os três diferentes países ($p = 0,26\%$). A tabela 8 demonstra os verbos mais citados e suas respectivas freqüências em cada um dos três países:

Country_data_from	BRAZIL	FRANCE	USA	TOTAL
Decide_choose	45% (46)	70% (71)	34% (27)	51% (144)
Think_analyze	28% (29)	43% (44)	43% (34)	38% (107)
Act_to_do	45% (46)	33% (34)	33% (26)	37% (106)
Judge_compare_ponder_merge_integrate	25% (26)	32% (33)	38% (30)	31% (89)
Search_inform	32% (33)	22% (22)	21% (17)	25% (72)
Communicate_negociate	27% (28)	17% (17)	24% (19)	22% (64)
Change_innovate	27% (28)	17% (17)	15% (12)	20% (57)
Know	24% (25)	12% (12)	18% (14)	18% (51)

Tabela 8 - Verbos relacionados à decisão de acordo com cada país

Os brasileiros demonstram ser os decisores mais impulsivos, mais ativos entre os três, pois são os que mais falam em agir (45%, na mesma proporção de decidir/escolher), falam em pesquisar/informar (32%) e só então em pensar e analisar (são os que menos falam nisto, e os que menos falam em julgar/comparar/ponderar). Mencionam: comunicar/negociar, mudar/innovar, saber, dando, aparentemente, um enfoque dinâmico às ações relacionadas à decisão. Já os franceses são os que mais falam em decidir/escolher (70%), em pensar/analisar, demonstrando, aparentemente, maior tendência para a reflexão do que os brasileiros. São os menos preocupados em comunicar/negociar, em saber (12%). Os franceses se mostram os mais focados na escolha, na decisão em si.

Finalmente, pelos verbos citados os americanos demonstram ser bastante reflexivos: falam mais em pensar/analisar e julgar/comparar/ponderar (são os que mais falam nisto) do

que em decidir/escolher e agir/fazer.

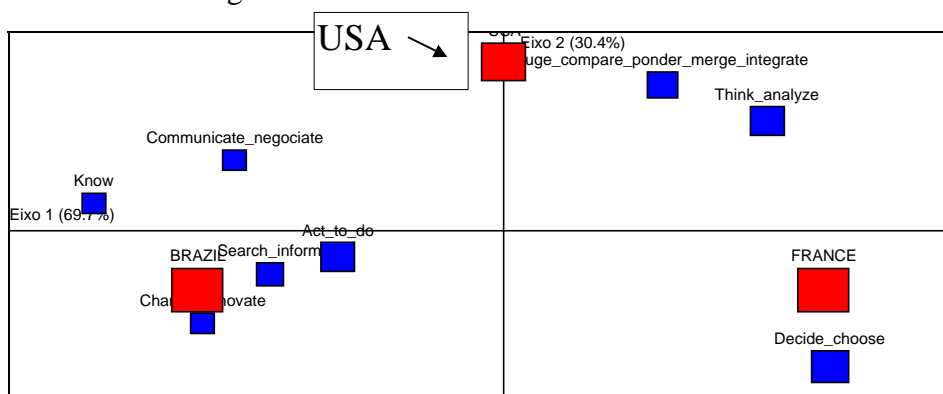


Figura 3 - AC dos verbos de acordo com os países

Os adjetivos (qualidades): quanto aos adjetivos, isto é, às qualidades que os respondentes mais relacionaram com a decisão, tem-se, novamente, diferentes visões ($p=0,01\%$):

Country_data_from \ Quality_dec (Adj_T)	BRAZIL	FRANCE	USA	TOTAL
Good_right	39% (40)	21% (21)	11% (9)	25% (70)
Excelent_sensational_satisfact	25% (26)	7% (7)	18% (14)	16% (47)
Decisive_irrevogable_important	16% (16)	41% (42)	31% (25)	29% (83)
Difficult_complex	4% (4)	18% (18)	19% (15)	13% (37)
Exciting_interesting_attractive	17% (17)	6% (6)	14% (11)	12% (34)
Thoughtful	0% (0)	29% (30)	5% (4)	12% (34)
Intelligent_smart_informed	8% (8)	3% (3)	19% (15)	9% (26)
New_creative_modern	16% (16)	1% (1)	8% (6)	8% (23)
Easy_simple_cool	10% (10)	2% (2)	10% (8)	7% (20)
Clear_transparent_acceptable	13% (13)	4% (4)	4% (3)	7% (20)

Tabela 9 - Adjetivos relacionados à decisão de acordo com os 3 países

Os brasileiros falam em decisão boa/certa (39% - os que mais mencionam essas qualidades), decisão excelente/sensacional/satisfatória (25%). São os que mais falam em decisão nova/criativa/moderna (16% contra 1% dos franceses e 8% dos americanos) e clara/transparente/aceitável. São os que menos mencionam decisão difícil/complexa (somente 4%) e decisiva/irrevogável/importante. Os brasileiros simplesmente não falam em decisão refletida (0%), reforçando a idéia de decisores mais impulsivos. Demonstram procurar a decisão 'otimizada', certa, eficiente, ética, correta. Nota-se que demonstram ver a decisão como algo mais simples do que os franceses e os americanos.

Os franceses falam em decisão decisiva/irrevogável/importante (41%) e são os que mais mencionam decisão refletida (29%), corroborando a idéia de serem decisores mais reflexivos do que os brasileiros. São os que menos falam em decisão nova/criativa/moderna (somente 1%) e os que menos colocam a decisão como excelente/sensacional/satisfatória, sendo também os que menos a consideram fácil/simple/legal (somente 2%), colocando-a como difícil/complexa (18%). Analisando-se os adjetivos de uma forma geral, percebe-se que os franceses definem a decisão como sendo mais séria, mais complexa, como se decidir fosse uma tarefa mais difícil para os franceses do que para os brasileiros.

Já os americanos falam em decisão decisiva/irrevogável/importante (31%) e decisão inteligente/esperta/informada (19% - bem mais que os franceses e brasileiros). São os que menos colocam a decisão como boa/correta, colocando-a também como difícil/complexa (19%).

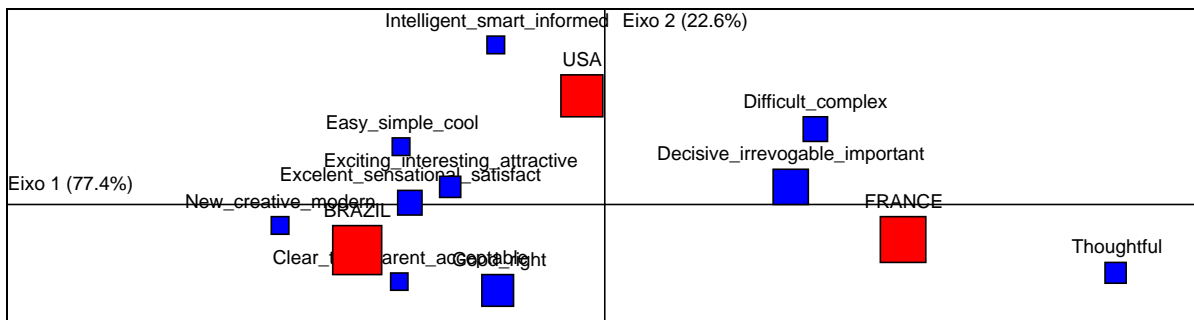


Figura 4 - AC dos adjetivos de acordo com cada país

4.3.4 Dimensões da cultura nacional e o processo decisório

Um aspecto importante relacionado à cultura (sondado pela pesquisa) diz respeito às dimensões da cultura nacional, relacionando-as também ao processo decisório. Devido às limitações de espaço, na seqüência mostra-se os resultados considerando apenas uma das 5 dimensões culturais, a do Individualismo x Coletivismo.

Segundo Hofstede (1991) “Individualismo é o grau com que as pessoas em um país preferem agir como indivíduos ao invés de como membros de grupos; seu oposto é o coletivismo”. No que diz respeito a essa dimensão cultural, nota-se uma diferenciação ($p=0,35\%$) entre os três países diante da questão: “Normalmente suas decisões são tomadas... (1) individualmente a (5) coletivamente”. Os brasileiros se colocam como coletivistas; os americanos como individualistas e os franceses se posicionam em um meio termo entre os dois extremos. Este resultado, analisado isoladamente, está em parte de acordo com Hofstede (1991). Ao estudar esta dimensão cultural, Hofstede calculou um coeficiente de Individualismo para cada país onde sua pesquisa foi aplicada. Os Estados Unidos, de acordo com esse coeficiente, é o país com o mais alto grau de Individualismo (o 1º. entre 53 países); o Brasil tende ao coletivismo (é o 26º. colocado nesta escala). A França tenderia mais ao Individualismo (10ª. colocada entre os 53 países), no entanto, os respondentes franceses situaram-se em um meio termo entre o Individualismo e Coletivismo.

Individ.-collect.	Individually	Average Indiv_collect	Collectively	TOTAL
Country_data_fror				
BRAZIL	41% (42)	15% (15)	44% (45)	100% (102)
FRANCE	35% (36)	35% (36)	27% (28)	100% (100)
USA	48% (38)	21% (17)	30% (24)	100% (79)
TOTAL	41% (116)	24% (68)	34% (97)	100% (281)

Tabela 10 - Individualismo x Coletivismo

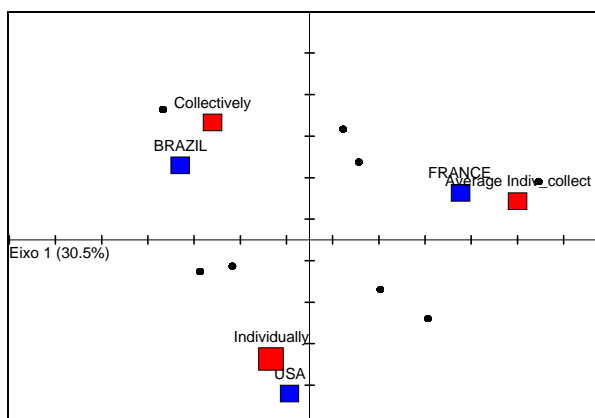


Figura 5 - AC - Individualismo x Coletivismo

Contudo, 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 os brasileiros se colocando como os que mais costumam consultar a equipe (91% contra 79% dos franceses e americanos), mas todos os respondentes de maneira geral se posicionando como mais consultivos.

Team's opinion (R-F)	Rarely Consid_team	Average Consid_team	Frequently Consid_team	TOTAL
BRAZIL	2% (2)	6% (6)	91% (94)	100% (102)
FRANCE	6% (6)	14% (14)	79% (81)	100% (101)
USA	6% (5)	13% (10)	79% (63)	100% (78)
TOTAL	5% (13)	11% (30)	84% (238)	100% (281)

Tabela 11 - Opinião da equipe na tomada de decisão

Por fim, frente ao questionamento sobre consultar os familiares na tomada de decisão, existem também diferenças de acordo com o país ($p=4,27\%$). Os brasileiros se dividem quanto à consultar a família, com menos da metade consultando freqüentemente (43%) e com uma boa parte dos respondentes (47%) consultando raramente. Os franceses ficam em um meio termo, divididos entre consultar raramente (39%) e freqüentemente (38%). Já os americanos são os que mais dizem consultar os familiares (52,50% consultando freqüentemente). 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. Portanto, os resultados corroboram a questão Individualismo x Coletivismo: os americanos, os mais individualistas, consideram mais a opinião dos familiares; os brasileiros nem tanto e os franceses novamente em um meio-termo .

Consult family (R-F)	Rarely_cons_f	Sometimes_cons	Frequently_cons_	TOTAL
BRAZIL	47% (48)	10% (10)	43% (44)	100% (102)
FRANCE	39% (40)	22% (22)	38% (39)	100% (101)
USA	30% (24)	16% (13)	53% (42)	100% (79)
TOTAL	39% (112)	16% (45)	44% (125)	100% (282)

Tabela 12 - Consultas à familiares na tomada de decisão

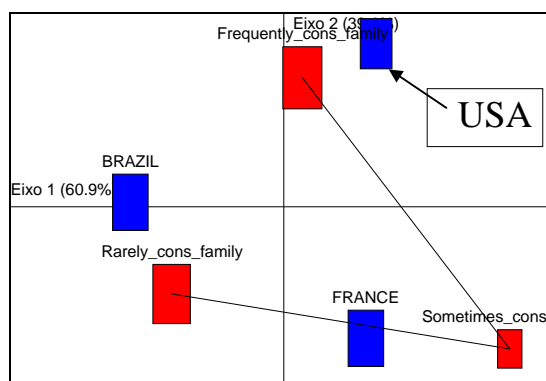


Figura 6 - AC de “consultar a família”

4.3.5 As camadas culturais: onde estão as diferenças entre homens e mulheres no momento da decisão?

Um dos aspectos mais importantes relacionados à cultura, além das dimensões culturais, são as camadas culturais. As camadas culturais são definidas como diferentes níveis onde cada cultura se manifesta (Hofstede, 1991) entre esses níveis estão: a nacionalidade, a geração (avós, pais, filhos), a classe social, entre outros. Uma das principais camadas é a que se refere ao gênero. Deixando-se de lado o critério de nacionalidade, fez-se um comparativo entre as respostas de homens e mulheres, chegando-se a algumas diferenças interessantes.

Racionais x emocionais: Diante da questão “Normalmente suas decisões são ... (1) racionais a (5) emocionais”, as mulheres se posicionam como mais emocionais do que homens no momento da decisão ($p= 0,04\%$ - tabela 13). Em coerência com esse resultado, observa-se (tabela 14) que as mulheres dizem se basear menos em números ao tomar uma decisão do que os homens ($p= 0,76\%$).

emotional	Rational	Average Ration_e	Emotional	TOTAL
Male	77% (140)	15% (27)	8% (14)	100% (181)
Female	54% (53)	27% (27)	17% (17)	100% (97)
TOTAL	69% (193)	19% (54)	11% (31)	100% (278)

Tabela 13 - Racionais x emocionais de acordo com o gênero

ans-based (R-F)	Rarely Numbers	Average Numbers	Frequently Number	TOTAL
Male	16,94%	25,68%	55,74%	100%
Female	29,29%	31,31%	37,37%	100%
TOTAL	21,40%	27,72%	49,12%	100%

Tabela 14 - Decisões baseadas em números x gênero

Tensão e nervosismo: diante da questão: “Ao tomar suas decisões você se sente tenso ou nervoso” (de raramente a freqüentemente) as mulheres demonstram se sentir nervosas e tensas com maior freqüência do que os homens, no momento de decidir ($p = 0,97\%$).

ansion-nervous(R-F)	Rarely Tension_nerv	Average Tension_nerv	Frequently Tension_nerv	TOTAL
Male	47% (86)	22% (40)	30% (55)	100% (181)
Female	29% (29)	22% (22)	45% (45)	100% (96)
TOTAL	40% (115)	22% (62)	36% (100)	100% (277)

Tabela 15 - Tensão e nervosismo na decisão x gênero

4.3.6 Os valores culturais nos três países

“riche, beau et con”

“intelligent, chaleureux, courageux, honnête”

“honesty, love, beauty”

Uma das questões mais interessantes da pesquisa busca levantar os valores de cada respondente. Para isso faz-se a seguinte pergunta: “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 é que o respondente faça uma projeção dos seus valores pessoais para a figura do “genro” e da “nora”. Os resultados apontam diferenças (p= 0,02%).

Country_data_from	BRAZIL	USA	FRANCE	TOTAL
Cultural values				
Honesty	48% (49)	33% (26)	23% (23)	34% (98)
Intelligent	23% (24)	24% (19)	23% (23)	23% (66)
Working_ambitious	31% (32)	23% (18)	16% (16)	23% (66)
Good_Character	34% (35)	19% (15)	15% (15)	23% (65)
Responsible	19% (20)	25% (20)	24% (24)	22% (64)
Love_feeling	11% (11)	23% (18)	16% (16)	16% (45)
Education_family	26% (27)	9% (7)	7% (7)	14% (41)
Fidelity_trustworthy	9% (9)	26% (21)	7% (7)	13% (37)
Sincerity	16% (16)	4% (3)	13% (13)	11% (32)
Gently	3% (3)	10% (8)	13% (13)	8% (24)
Brave_perseverance	15% (15)	4% (3)	3% (3)	7% (21)
Modest_simple	14% (14)	1% (1)	0% (0)	5% (15)
Religious	1% (1)	11% (9)	1% (1)	4% (11)

Tabela 16 - Os valores culturais nos três países

Os brasileiros falam em honestidade, em primeiro lugar (48%), em bom caráter (34%), em trabalho/ambição (31%) e são os que mais mencionam coragem/perseverança (15% contra 4% e 3% dos franceses e americanos). Mencionam também modéstia/simplicidade. São, entre os três, os que mais falam nesses valores. São os que menos falam em amor/sentimento, em responsabilidade, em gentileza e falam pouco em fidelidade/confiança. Curiosamente vem em primeiro lugar para os brasileiros a educação/formação familiar (26%) do que propriamente a inteligência (23%). Os franceses falam em uma nora ou genro responsável (24%), falam igualmente em honestidade e inteligência (23%), mencionando com menor frequência a educação/formação familiar. Os franceses são os que mais mencionaram a gentileza; contudo, não mencionam a modéstia/simplicidade entre seus valores.

Já os americanos falam em honestidade em primeiro lugar (33%), seguido de fidelidade/confiança (26% - os que mais falam nisto). Contudo, são os que menos mencionam sinceridade (apenas 4%). São os que mais falam em religião (11% contra 1% nos demais países). Demonstram ser os mais preocupados com afeto, sendo os que mais falam em amor/sentimento (23% das citações).

4.4 - A influência da experiência decisória na tomada de decisão

Como já tratado na seção 2.3, o conceito de experiência decisória envolve vários aspectos como idade, formação, experiência profissional, responsabilidades administrativas, entre outros. Na sequência apresenta-se a análise dos resultados do cruzamento da idade e do tempo de trabalho (variáveis importantes relacionadas com a ED) contra aspectos relacionados ao processo decisório.

4.4.1 Mais jovens x mais velhos: 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 várias diferenças.

Eis as questões sondadas, através da comparação das médias das respostas (escalas de 1 a 5) aplicando-se análise de variância.

- Questão 20 - Decisões tomadas : (1) Individualmente a (5) Coletivamente
- Questão 24 - Estilo pessoal como decisor: (1) autocrático a (5) democrático
- Questão 25 - Normalmente suas decisões são tomadas... (1) objetivamente a (5) subjetivamente
- Questão 34 - Considerar a opinião da equipe ao tomar uma decisão: de (1) Raramente a (5) Frequentemente
- Questão 36 - As suas decisões são tomadas com base em números... (1) Raramente a (5) Frequentemente

Age	20.Individ collectiv	24.Personal style (A D)	25.Objective subjective	34.Team's opinion (R F)	36.Numbers based (R F)
less than 25.0	2,58	3,53	2,58	4,04	3,01
from 25.0 to 35.0	2,94	3,53	2,32	4,14	3,36
35.0 and above	3,05	3,93	2,13	4,36	3,63
CONJUNTO	2,88	3,66	2,35	4,17	3,35
	(p= 0.04)	(p=0.01)	(p=0.03)	(p=0.08)	(p=0.00)

Tabela 17 - Idade x decisão

A análise da questão 20 revela que os mais jovens demonstram ser mais individualistas e os mais velhos mais coletivistas. Isto é corroborado pelas respostas à questão 34, onde os mais velhos se posicionam como os que mais costumam consultar a equipe na tomada de decisões, e à questão 24, onde os mais velhos se posicionam como os mais democráticos. Percebe-se então, considerando um contexto relacionado com a tomada de decisão, que o Individualismo x Coletivismo como uma dimensão da cultura nacional (Hofstede, 1991) sofre influência de acordo com a idade.

Quanto à questão da “racionalidade”, através da análise das médias das respostas percebe-se que os mais velhos são os que mais se posicionam como sendo objetivos ao tomar suas decisões (questão 25) e os que mais costumam basear-se em números na hora de decidir. Os mais novos respondem justamente o contrário, colocando-se como mais subjetivos e baseando-se menos em números na tomada de decisão.

4.4.2 Tempo de trabalho x decisão

Ao cruzar diversas questões quantitativas a respeito da decisão com o tempo de trabalho dos respondentes, novamente há diferenças que corroboram alguns 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.

As questões sondadas são:

- Questão 25 - Normalmente suas decisões são tomadas... (1) objetivamente a (5) subjetivamente
- Questão 27 - Normalmente suas decisões são... (1) racionais a (5) emocionais
- Questão 28 - Normalmente ao tomar suas decisões você busca alternativas... (1) seguras a (5) arriscadas
- Questão 36 - As suas decisões são tomadas com base em números... (1) Raramente a (5) Frequentemente

Working time (y)	25.Objective subjective	27.Rational emotional	28.Safe risky	36.Numbers based (R F)
less than 5.0	2,46	2,31	2,16	3,26
from 5.0 to 10.0	2,41	2,16	2,14	3,34
from 10.0 to 15.0	2,10	1,86	2,47	3,72
15.0 and above	2,19	2,26	2,34	3,53
CONJUNTO	2,35	2,23	2,34	3,35

(p=0.04) (p= 0.00) (p=0.10) (p=0.00)

Tabela 18 - Tempo de trabalho x decisão

Quanto à objetividade/subjetividade no momento da decisão, os que trabalham há mais tempo tendem a se posicionar como mais objetivos e mais “racionais” do que os menos experientes (veja as médias das questões 25 e 27), sendo que os que trabalham de 10 até 15 anos são os que mais assumem essa condição de “racionais” e objetivos. Quanto à questão do risco ao decidir, os mais velhos dizem buscar alternativas arriscadas com maior frequência do que os mais novos (questão 28). 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. Estes respondentes também se posicionam como os que mais costumam se basear em números ao tomar suas decisões, corroborando a idéia de que são decisores objetivos, “racionais”. Os menos experientes são os que dizem basear-se em números com menor frequência ao decidir.

Através da análise da idade e do tempo de trabalho em relação à decisão, pode-se concluir que:

- Os “menos experientes” se colocam como os menos “racionais”, objetivos, os que menos se baseiam 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 como mais racionais e objetivos, mais coletivistas, dizendo arriscar mais em relação ao posicionamento dos mais jovens.

Ainda há vários outros aspectos que permitem construir “perfis” da experiência decisória individual. Contudo, analisando-se estas duas variáveis em relação à decisão pode-se já ter uma idéia de que a experiência do indivíduo influencia a sua percepção sobre o processo decisório.

Na seqüência, chega-se às conclusões, limitações do estudo e possibilidades de pesquisas futuras no contexto do projeto.

5 - CONCLUSÕES, LIMITES, FUTURAS PESQUISAS

Como foi colocado no início deste artigo, a sua maior preocupação consistiu em mostrar os resultados iniciais de pesquisa confrontando decisão, cultura e experiência. É preciso ressaltar que os resultados não se resumem aos aqui apresentados, restando uma análise bem mais profunda desses três construtos, com vários cruzamentos entre dados quanti x qualitativos, exploração ainda maior dos dados qualitativos (que são de uma riqueza considerável). Contudo, acredita-se que o artigo possibilita apontar algumas das principais diferenças, e, mais do que tudo, mostrar resultados sobre vários protocolos de coleta de dados e perspectivas de análise.

Entre os principais limites da pesquisa, pode-se mencionar que quanto à amostra

adotada não pode-se deixar de considerar que os respondentes pertencem a um grupo específico de pessoas: executivos, gerentes, estudantes que estão realizando cursos na área de gestão. Não é possível, portanto, generalizar as conclusões para toda a população dos respectivos países, muito embora essa amostra permita identificar discrepâncias, evidenciando a necessidade e possibilidade de estudos mais profundos dentro dessa temática. Ainda quanto à amostra, existe uma certa limitação no seu tamanho (cerca de 100 respondentes em cada país). Muito embora seja uma amostra já considerável, ela torna-se pequena no momento em que deve-se segmentá-la de acordo com três grandes blocos (decisão, cultura, experiência, e dentro deles existindo diversas variáveis)

Outra limitação é a inegável barreira em relação ao idioma, pois tal como afirma Graham et al. (1994) é praticamente impossível se ter uma versão idêntica à original. Portanto, nas análises de conteúdo realizadas, muito embora se tenha tido todo um cuidado em relação à interpretação, com a análise sendo realizada por pesquisadores que conhecem profundamente os idiomas, sempre haverá uma margem, ainda que pequena, que nos distancia da interpretação perfeita.

Quanto às pesquisas futuras, tem-se a satisfação em perceber que os dados são ricos, apontam diferenças quanto à influência da cultura e da experiência individual sobre a percepção do processo decisório e com toda certeza dão indícios de que pesquisas voltadas a esta temática são interessantes e merecem estudos ainda mais aprofundados, podendo contar com a base de dados apresentada e com um instrumental permitindo diversos protocolos de coleta e análise de dados.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANASTASSOPOULOS et al. *Strategor: stratégie, structure, décision, identité - politique générale d'entreprise*. Paris: InterEditions, 1991. 480 p.
- 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. *L'analyse de contenu*. 8.ed Paris: PUF, le psychologue, 1996. 291p.
- COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, p.1-25, 1972.
- CUNHA Jr., M. Análise Multidimensional de Dados Categóricos: A Aplicação das Análises de Correspondência Simples e Múltipla em Marketing e Sua Integração com Técnicas de Análise de Dados Quantitativos. *Cadernos de Estudo do PPGA/UFRGS*, no. 16, dezembro de 1997.
- DAVIS, G. B.; OLSON, M. *Sistemas de información gerencial*. Bogotá: McGraw-Hill, 1987, 718p.
- 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.
- EIN-DOR, P.; SEGEV, E.; ORGAD, M. The effect of national Culture on IS: Implications for International Information Systems. *Journal of Global Information Management*, vol.1, n.1,p.33-44, winter/1993.
- ELSTER, J. *Solomonic Judgments: Studies in the limitations of rationality*. Cambridge University Press, p.1-35, 1990.
- ELSTER, J. *Ulysses and the Sirens: studies in Rationality and Irrationality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- EREZ, M.; EARLEY, P. C. *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford University Press, 1993. 253p.

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/RJ: *Anais da 20ª ENANPAD*, Administração da Informação, p.253-276, 23-25 set. 1996.

GLENN, E. *Man and Mankind: Conflicts and Communication between Cultures*. Norwood, NJ: Ablex, 1981.

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, January 1994.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: software of the mind - Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London: McGraw-Hill, 1991. 279p.

HOFSTEDE, G. Management Scientists are Human. *Management Science*, v.40, n.1, p.4-13, jan./1994.

HOFSTEDE, G. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, p.02-11, Summer/1980.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B. et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, v.35, n.2, 286-316p, jun./1990.

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*, Administração da Informação (ANAIS EM CD ROM), 21-24 set. 1997.

JARROSSON, B. *Décider ou ne pas décider? Réflexion sur les processus de décision*. França: Maxima, 1994.

JENKINS, M. *MIS Desing variables and decision making performance: a simulation experiment*. Ann Arbor, Michigan: UMI Research Press, 1983.

KIRSCHENBAUM, S. Influence of experience on information-gathering strategies. *Journal of Applied Psychology*, v. 77, n. 3, p. 343-352, 1992.

MACADAR, M.; COSTA ZANELA, A.; FREITAS, H.; BECKER, J.; MOSCAROLA, J. A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quanti-qualitativos para estudar o processo decisório segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória. Rio das Pedras/RJ: *Anais do 21º ENANPAD*, Organizações, (ANAIS EM CD ROM), 21-24 set. 1997.

MARCH, J.; OLSEN, J. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973. 298p.

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.

PRIETULA, M. J.; SIMON, H. A. The experts in your midst. *Harvard Business Review*, p.120-124, jan-feb 1989.

SIMON, H. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: The Free Press, 4ed. 1997. 368p.

SPHINX Léxica®. Guia do usuário (for Windows). Freitas & Cunha Consultores Ltda. Brasil, 1997.

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.

TRIANDIS, H. Dimensions of Cultural Variation as Parameters of Organizational Theories. *International Studies of Management and Organization*, v.12,