

### Referência para citação:

FREITAS H. Os Perfis Decisórios de Gerentes Brasileiros, Franceses e Americanos. In: Encontro de Estudos Organizacionais, III ENEO, São Paulo/SP. *Anais...* São Paulo/SP, ANPAD, 2004.

---

## Os perfis decisórios de Gerentes Brasileiros, Franceses e Americanos

### Resumo

Este artigo apresenta os principais resultados de uma pesquisa cujo objetivo foi identificar a percepção individual sobre o processo decisório, verificando como a variável cultura nacional influencia 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 EUA. Os dados foram coletados através de um conjunto de 5 instrumentos de natureza quanti e qualitativa, com uma amostra de 285 pessoas (cerca de 100 pessoas em cada um dos três países). Destacam-se os resultados alcançados na exploração da variável cultura nacional *versus* percepção decisória, dando ênfase à metodologia e ao processo de análise dos dados qualitativos. Delineou-se diferentes perfis decisórios de acordo com a cultura nacional, comparando-se as diferentes percepções de brasileiros, franceses e norte-americanos.

### 1 Introdução

Atualmente, os recursos da TI (Tecnologia de Informação) tornaram possível a interação, cooperação e negociação entre pessoas e organizações, em quase todo o cenário mundial. No entanto, o conhecimento sobre o ferramental tecnológico que permite essas operações não é suficiente, pois torna-se necessário conhecer os aspectos humanos, comportamentais e culturais envolvidos nesses processos de interação (Ein-Dor et al, 1993; Graham et al, 1994). Desta forma, trazer para a área de Sistemas de Informação o interesse pela busca de conhecimentos em assuntos de cunho comportamental, torna-se um desafio necessário, tão necessário quanto a busca da interdisciplinariedade, que possibilita compreender os diversos aspectos que envolvem o uso da TI e dos Sistemas de Informação.

Dentro desta temática, verifica-se que as formas de comunicação e de negociação variam de acordo com o referencial cultural considerado, assim como variam as percepções, as formas de agir, de se posicionar e, por fim, de decidir. Este artigo refere-se a uma pesquisa cujo objetivo foi identificar a percepção individual sobre o processo decisório, verificando como as variáveis cultura nacional e experiência decisória influenciam essa percepção.

A intenção deste trabalho é expor os resultados encontrados através da referida pesquisa, dando ênfase àqueles relacionados diretamente com a exploração da influência da cultura nacional sobre a percepção decisória. Da mesma forma, destaca-se a metodologia e o processo de análise dos dados qualitativos, demonstrando alguns dos principais aspectos pertinentes a este tipo de análise. A intenção é a de contribuir com todos aqueles que se lançam ao desafio de trabalhar dados “desestruturados”, uma vez que foram tratados dados qualitativos provenientes de idiomas e culturas distintas.

Esta pesquisa foi realizada de 1994 a 2002, e colaboraram na equipe os Professores João L. Becker (PPGA/EA/UFRGS, P. Alegre/RS, Brasil), Jean Moscarola (Gereg, Université de Savoie, Annecy, França), Milton Jenkins (ISRC, University of Baltimore, MD, EUA), e os então mestrandos Amarolinda C. Zanela e Marie <sup>a</sup> Macadar (ambas à época no PPGA/EA/UFRGS, hoje na Unisinos). Cooperaram nas atividades os diversos bolsistas de apoio e iniciação, em projetos CNPq, Capes e Fapergs. Mirian Oliveira (à época no PPGA/EA/UFRGS, hoje na PUCRS) cooperou nas coleta de dados nos EUA.

O artigo está assim organizado: inicia-se com os principais referenciais teóricos adotados (seção 2), e com a metodologia da pesquisa (seção 3). Parte-se para a apresentação da metodologia e do processo específico de análise dos dados qualitativos, apresentando-se também os resultados derivados dessa análise (seção 4). Uma síntese é apresentada na seção 5, através dos diferentes perfis decisórios elaborados.

## **2 Referencial teórico adotado**

Para estudar o processo decisório, tomou-se como referencial de comparação o modelo de processo decisório de Simon (1947), baseado em sua "*teoria da racionalidade limitada*". 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).

Quanto à cultura nacional, 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. Outros autores também trabalham este tema: Triandis (1982); Erez e Earley (1993); Baligh (1994); Ein-dor et al. (1993); Glenn (1981); Graham, Mintu e Rodgers (1994); ver também Hofstede (1980); Hofstede (1994).

Foram realizadas diversas reuniões para discussão da temática entre os pesquisadores envolvidos.

## **3 Metodologia da pesquisa**

A *survey* adotada é de corte transversal (Hoppen et al., 1997) de caráter exploratório. A unidade de amostragem adotada é o indivíduo. Considerando-se que todos os indivíduos são decisores, para os objetivos da pesquisa considerou-se como população-alvo 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 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, dadas as atividades de ensino dos pesquisadores do projeto. Assim, destaca-se que a sua representatividade em relação à população não pode ser verificada por completo. A amostra é composta por dois tipos de respondentes: acadêmicos - grupo composto por estudantes de graduação, mestrado e doutorado dos cursos de Gestão - correspondendo a 4% da amostra final; gerentes/executivos - esse grupo é composto por pessoas que atuam em organizações como tomadores de decisão - correspondendo a 96% da amostra.

Para a coleta dos dados, contou-se com um questionário composto por 5 instrumentos diferenciados. Eis uma breve descrição dos mesmos:

a) Instrumento 1 - Associação de palavras: neste instrumento o respondente citou, de forma espontânea, verbos, adjetivos e substantivos que ele relaciona com o assunto tomada de decisão, e, por fim, o respondente elaborou uma definição pessoal sobre decisão.

b) Instrumento 2 - Composição de Frases: Foi 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 foi levado a refletir sobre o processo decisório baseado em uma situação concreta de tomada de decisão por ele vivenciada, a qual ele relatou.

c) Instrumento 3 - Caso: consistiu em um instrumento que colocou o respondente

frente a uma determinada situação de tomada de decisão. Para tal, solicitou-se que o mesmo se colocasse no lugar de um decisor. O respondente apresentou a decisão que tomaria diante daquela situação.

d) Instrumento 4 - Escala Cultural-decisional: instrumento constituído de um questionário com 27 perguntas (em escalas de 5 pontos), nas quais estavam implícitos conceitos sobre cultura, processo decisório e experiência decisória.

e) Instrumento 5 - Escala Sócio-demográfica: instrumento composto por um questionário com 21 perguntas (idade, sexo, formação, cidade, idiomas, tempo de serviço, etc.) que permitiu coletar dados sócio-demográficos inerentes ao decisor e à organização com a qual ele mantém vínculo.

### 3.1 Perfil sócio-demográfico da amostra adotada

Quanto à composição da amostra utilizada, esta foi formada por 285 respondentes do Brasil, França e Estados Unidos, assim distribuídos: 103 respondentes no Brasil, 102 na França e 80 nos Estados Unidos. Os dados foram coletados nas seguintes cidades: no Brasil: Aracaju, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo; e uma sub-amostra aleatória de cidades no interior do Rio Grande do Sul (diferentes regiões do estado - 22 respondentes). Na França: Annecy e Grenoble. Nos Estados Unidos: Baltimore (Maryland), Washington D.C. e Tuscaloosa (Alabama).

Quanto ao perfil sócio-demográfico da amostra, o quadro 1 procura explicitar as principais características sondadas (nível educacional, idade, sexo, etc.) e como estas características estão presentes na amostra, apresentando também as diferenças significativas

| <b>Características</b>                | <b>Perfil sócio-demográfico da amostra</b>   | <b>Diferenças significativas entre os países</b>  |
|---------------------------------------|--|---|
| <b>Nível educacional</b>              | Pós-graduação (96%)                          |   |
| <b>Idade</b>                          | Idade média de 30 anos                       | Os brasileiros têm a maior média de idade (33 anos); os americanos a menor (28 anos)                |
| <b>Sexo</b>                           | Maioria de homens (64%), com 35% de mulheres |   |
| <b>Tempo de trabalho</b>              | Em média 11 anos                             | Os brasileiros possuem a maior média de tempo de trabalho (14 anos); os americanos a menor (9 anos) |
| <b>Tempo de experiência gerencial</b> | Em média 6 anos                              | A França possui a maior média de experiência gerencial (8 anos); os Estados Unidos a menor (4 anos) |

entre os grupos brasileiro, francês e norte-americano.

Quadro 1 – Perfil sócio-demográfico da amostra utilizada

### 4 Metodologia e processo de análise dos dados qualitativos e seus resultados

Para maior entendimento dos resultados, é detalhada a metodologia de análise dos dados qualitativos, especialmente aqueles originários dos instrumentos 1 (associação de palavras) e instrumento 2 (composição de frases), uma vez que outras questões e instrumentos qualitativos foram tratados seguindo-se a mesma metodologia. Junto à descrição do processo de análise, mostram-se os resultados obtidos, o que ajuda a evidenciar a riqueza do uso dos dados qualitativos.

#### 4.1 Analisando palavras relacionadas com a decisão

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 de pesquisa), foi realizada uma análise lexical que, segundo Bardin (1977), pode ser definida como a classificação e contabilização pormenorizada das frequências de um vocabulário. A análise lexical é um tipo de análise que pode ser realizada dentro do contexto da análise de conteúdo: 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 por três integrantes da equipe de pesquisa, dois deles 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:

| <b>CATEGORIA:</b> |               |            |
|-------------------|---------------|------------|
| <b>BRASIL</b>     | <b>FRANÇA</b> | <b>EUA</b> |
|                   |               |            |

No espaço abaixo do nome de cada país, eram coladas as palavras pertencentes àquela determinada categoria, respeitando-se o idioma e o vocabulário de cada país. Veja o exemplo:

| <b>CATEGORIA: Decisão vista como FÁCIL (adjetivos)</b> |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|
| <b>BRASIL</b>  | <b>FRANÇA</b>              | <b>EUA</b>                 |
| Fácil<br>Simples<br>Clara                              | Claire<br>Facile<br>Serein | Easy<br>Simple<br>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. 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, muito embora cada um dos três grupos tenham 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. Cada categoria diz respeito a uma idéia central exclusiva. Praticamente todas as palavras foram classificadas, muito embora alguns termos não tenham sido passíveis de classificação. Um mesmo elemento do conteúdo não pode ser classificado em duas categorias diferentes. Cada membro da equipe realizou uma análise individual, as discordâncias foram debatidas até se chegar a uma percepção comum, procurando-se diminuir a subjetividade na análise.

A partir da definição das categorias, elaboraram-se dicionários para cada grupo de palavras (verbos, adjetivos e substantivos). Com isso, utilizando-se um software estatístico (Freitas e Moscarola, 2000), criou-se uma variável fechada múltipla cuja resposta é a presença das categorias de cada grupo de palavras nas respostas de cada um dos respondentes. 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 permitiram analisar os dados qualitativos deste instrumento (Freitas e Janissek, 2000).

### **Os resultados: as percepções reveladas pelas palavras**

As palavras associadas de forma espontânea à tomada de decisão foram analisadas sob a luz de duas questões de investigação. A primeira delas buscou verificar se era possível identificar a ocorrência de um modelo de processo decisório evidenciado através dessas palavras. Tomou-se por comparação o modelo básico de Simon (1947), o qual relata as seguintes fases do processo de tomada de decisão: 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; 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; a fase de escolha, onde ocorre a seleção de uma alternativa ou curso de ação; feedback - entre as fases que constituem o modelo, 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.

Assim, buscou-se verificar se era possível associar as palavras a esse modelo, em cada uma das suas fases, primeiramente deixando-se de lado o critério nacionalidade. Os quadros 2, 3, e 4 mostram as categorias de palavras mais citadas nos verbos, adjetivos e substantivos.

| 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%   |
| <b>TOTAL OBS.</b>          | <b>285</b> |       |

Quadro 2: Ações x Tomada de 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%   |
| <b>TOTAL OBS.</b>      | <b>285</b> |       |

Quadro 3: Qualidades da tomada de 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%   |
| <b>TOTAL OBS.</b>             | <b>285</b> |       |

Quadro 4: Características da decisão

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

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

Quadro 5: Percepções sobre a decisão nas palavras a ela associadas

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) a da escolha, evidenciada pelos verbos escolher/decidir, e pelos substantivos relacionados à idéia de decisão/escolha; b) a etapa de concepção, evidenciada pelos verbos refletir, pensar, pelos adjetivos que definem a decisão principalmente como refletida, pensada e também por substantivos que se relacionam à idéia de reflexão/intelecto.

As demais fases não podem ser associadas às palavras relacionadas com maior frequência. Outros elementos apareceram, não sendo eles evidenciados pelo modelo de referência: a) 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); b) 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.




Crê-se que esses elementos “novos” podem ser relacionados a uma etapa descrita por Sprague e Carlson (1982), Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) e Silver (1993). Essa fase envolveria atividades “pós-decisionais”, também chamadas de ação/implementação: 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, enfim, atividades coletivas que envolvem o pós-decisão.

Uma vez analisadas as palavras à luz do modelo de Simon, partiu-se para a verificação de como a variável cultura nacional influencia a percepção sobre a decisão. Assim,

identificou-se que há diferenças na associação de palavras de acordo com a nacionalidade do indivíduo. Buscando sintetizar os resultados, o quadro 6 apresenta as categorias de palavras (verbos, adjetivos e substantivos) mais citadas, agrupadas por uma mesma idéia central, verificando-se com que frequência foram mencionadas de acordo com cada grupo de respondentes (brasileiros, franceses e norte-americanos).

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.

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.

| 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/ inovação   | Decisão relacionada com risco/ inovação (VER)                                       | 30%  | 23%    | 15% |
|   | Decisão relacionada com risco/ inovação/ progresso (ADJ)                            | 35%  | 02%    | 19% |
| Decisão relaciona-se com o ambiente no qual o decisor está inserido | Decisão relacionada com pesquisa/ busca (VER)                                       | 40%  | 10%    | 23% |
|   | Decisão relacionada com ambiente/ processo (SUBS)                                   | 44%  | 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%  | 26%    | 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 6: As conclusões da análise das palavras relacionadas à decisão x nacionalidade

Os americanos apresentam respostas menos conclusivas do que os brasileiros e franceses, não revelando nenhuma categoria que mais associem 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 aos brasileiros e franceses.

Buscando-se a ocorrência de outros modelos de processo decisório adotados de acordo com a nacionalidade, pode-se concluir que, de acordo com a cultura, outros modelos não são evidenciados, à exceção de que os franceses demonstram valorizar o caráter político relacionado ao processo decisório, revelando uma tendência que aponta na direção do modelo de processo decisório político (Anastassopoulos et al., 1991; Einsenhardt e Zbaracki, 1992). Sugere-se, portanto, uma investigação mais apurada sobre estas evidências.



## 4.2 Analisando o relato de uma decisão tomada

Do instrumento 2, de composição de frases, analisa-se a seguir a questão na qual o respondente faz o relato de uma decisão tomada (tanto pessoal como profissional). Os relatos foram analisados sob dois aspectos: no primeiro, buscou-se identificar a presença (ou não) das principais etapas do processo decisório segundo Simon (descrito na seção anterior); o segundo aspecto considerado foi os tipos de decisões (pessoais, de carreira, de negócios, etc.) relatadas de acordo com a nacionalidade. Para isso, foi realizada uma análise de conteúdo dos relatos de cada respondente (Bardin, 1977). Para a identificação de cada uma das fases do modelo de Simon, os relatos foram analisados da seguinte forma: dois membros da equipe de pesquisa analisaram cada resposta (relato) separadamente, num “formulário” com as opções: inteligência, concepção, escolha, revisão, feedback.

Os analistas leram cada relato em questão e marcaram as etapas do processo decisório verificadas na resposta dada. Uma vez que cada pesquisador realizou a sua análise separadamente, reuniu-se ambas e verificou-se resposta a resposta, analisando as discordâncias, julgando cuidadosamente cada fase do processo (se havia ou não a sua ocorrência das fases na resposta dada) chegando-se assim ao resultado final. Cabe destacar que o nível de concordância entre os dois pesquisadores da equipe foi de 89%.

### Os resultados: o modelo de Simon (1947) nos relatos de decisões tomadas

Eis os resultados alcançados a partir da análise dos relatos, sem considerar, primeiramente, a nacionalidade dos respondentes (quadro 7):

| Modelo Simon      | No. cit.   | Freq. |
|-------------------|------------|-------|
| Escolha           | 238        | 84%   |
| Concepção         | 157        | 55%   |
| Inteligência      | 116        | 41%   |
| Revisão           | 35         | 12%   |
| Feedback          | 8          | 3%    |
| <b>TOTAL OBS.</b> | <b>285</b> |       |

Quadro 7: O modelo de Simon nas decisões relatadas

Assim, o modelo de Simon foi identificado nas decisões relatadas 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.

Contudo, ao considerar essa mesma variável de acordo com a nacionalidade, as fases do modelo de referência não são evidenciadas com a mesma intensidade. O quadro 8 mostra a frequência de verificação de cada uma delas nos grupos brasileiro, francês e norte-americano:

| Modelo Simon | Inteligência     | Concepção        | Escolha          | Revisão          | Feedback       | TOTAL             |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|-------------------|
| <b>País</b>  |                  |                  |                  |                  |                |                   |
| Brasil       | 44% ( 45)        | 49% ( 50)        | 84% ( 87)        | 19% ( 20)        | 4% ( 4)        | <b>100% (206)</b> |
| França       | 32% ( 33)        | 51% ( 52)        | 81% ( 83)        | 7% ( 7)          | 2% ( 2)        | <b>100% (177)</b> |
| EUA          | 48% ( 38)        | 69% ( 55)        | 85% ( 68)        | 10% ( 8)         | 3% ( 2)        | <b>100% (171)</b> |
| <b>TOTAL</b> | <b>41% (116)</b> | <b>55% (157)</b> | <b>84% (238)</b> | <b>12% ( 35)</b> | <b>3% ( 8)</b> | <b>100% (554)</b> |

Quadro 8: Modelo de Simon x nacionalidade

Os franceses são os que menos evidenciam a ocorrência da etapa de inteligência no processo, em relação aos brasileiros e americanos (com  $p=8.81\%$ ). Já os americanos são os que mais evidenciam a etapa de concepção em seus relatos ( $p=1.42\%$ ) e, independentemente da nacionalidade dos respondentes, a etapa que mais se mostra evidente nos relatos é a da escolha. Os brasileiros, por sua vez, são os que mais evidenciam a etapa de revisão em suas decisões ( $p=1.8\%$ ), muito embora esta etapa não seja fortemente identificada.

**Um modelo Americano?** Por fim, analisando-se a frequência de ocorrências de cada etapa, pode-se concluir que, considerando cada resultado separadamente, 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 - com exceção da etapa de revisão – tendem a ser evidenciadas com maior frequência. Veja o quadro 9.

| Modelo Simon_3E | 1                | 2                | 3                | TOTAL             |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>País</b>     |                  |                  |                  |                   |
| Brasil          | 22% ( 23)        | 41% ( 42)        | 24% ( 25)        | <b>100% ( 90)</b> |
| França          | 27% ( 28)        | 33% ( 34)        | 24% ( 24)        | <b>100% ( 86)</b> |
| EUA             | 15% ( 12)        | 28% ( 22)        | 44% ( 35)        | <b>100% ( 69)</b> |
| <b>TOTAL</b>    | <b>22% ( 63)</b> | <b>34% ( 98)</b> | <b>29% ( 84)</b> | <b>100% (245)</b> |

Quadro 9: Frequência de ocorrência das etapas do modelo de Simon x nacionalidade

O quadro 9 mostra, em percentuais e citações, 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 frequentes, 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 dois evidenciando mais frequentemente duas das 3 etapas do modelo. Este resultado não é surpreendente, uma vez que o próprio criador do modelo pertence à escola americana de gestão. Essa análise ilustra o posicionamento dos três países quanto às etapas evidenciadas, opondo americanos a brasileiros e franceses.

**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.). Sem considerar a nacionalidade, os tipos de decisão relatados são: decisões sobre carreira (promoções, mudanças, aperfeiçoamento, etc.) – 41%; em segundo lugar as decisões pessoais (relacionadas à família, compras, etc.) – 26%, e decisões de negócios (decisões na empresa, decisões relacionadas com subordinados, etc.) - 22%. Contudo, cruzando-se estes resultados com o país, percebe-se diferenças (quadro 10).

| País                     | Brasil            | França            | EUA               | TOTAL             |
|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Relato - conteúdo</b> |                   |                   |                   |                   |
| Decisão sobre carreira   | 45% ( 46)         | 25% ( 26)         | 57% ( 46)         | <b>41% (118)</b>  |
| Decisão pessoal          | 22% ( 23)         | 33% ( 34)         | 23% ( 18)         | <b>26% ( 75)</b>  |
| Decisão de negócios      | 30% ( 31)         | 25% ( 25)         | 9% ( 7)           | <b>22% ( 63)</b>  |
| Decisão sem conteúdo     | 3% ( 3)           | 5% ( 5)           | 4% ( 3)           | <b>4% ( 11)</b>   |
| <b>TOTAL</b>             | <b>100% (103)</b> | <b>100% ( 90)</b> | <b>100% ( 74)</b> | <b>100% (267)</b> |

Quadro 10: Conteúdo do relato de uma decisão tomada x nacionalidade

Os americanos (57%) são os que mais falam em decisões de carreira ( $p= 0.01\%$ ); os franceses sendo os que menos falam deste tipo de decisão (25%). Os brasileiros por sua vez são os que mais relatam decisões de negócio ( $p=0.31\%$ ). Já os franceses (ainda que sem diferenças significativas em relação aos demais grupos) são os que mais relatam decisões pessoais.

O fato dos americanos se destacarem por mencionarem questões relacionadas à carreira justifica-se 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”. Hickson e Pugh (1995, p. 64) colocam que (referindo-

se aos americanos): “... *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 praticamente 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. Assim, se evidencia a importância de utilizar os dados qualitativos na análise das percepções, revelando aspectos que dificilmente poderiam vir à tona ao utilizar-se somente dados quantitativos.

Tendo em vista garantir qualidade e a maior validade possível na análise dos dados dessa natureza, buscou-se, para cada tratamento de questão aberta, contar com análise de pelo menos dois pesquisadores da equipe de pesquisa, tendo em vista diminuir a subjetividade da análise, muito embora deva-se considerar que ela não pode ser eliminada por completo. Da mesma forma, o grupo de pesquisa contou com membros que conviveram, durante longo período de tempo, com as culturas francesa e americana. Mesmo assim, considera-se que o ideal seria contar com uma equipe de análise com pesquisadores provenientes daquelas culturas. Porém deve-se considerar a exigência em termos de tempo e dedicação para a análise dos dados qualitativos, o que dificulta a composição de uma equipe multi-cultural.

Na sequência, apresentam-se as conclusões finais da pesquisa, unindo dados qualitativos e quantitativos.

## **5 Síntese dos principais resultados alcançados e recomendações**

Resgatando-se os principais resultados encontrados no tocante à influência da cultura nacional sobre a percepção do processo decisório, buscou-se levantar perfis de cada um dos 3 grupos, considerando tanto as percepções comuns como as discrepantes. Os diferentes perfis foram traçados utilizando-se tanto os dados de natureza quantitativa como qualitativa. Assim, crê-se estar oferecendo um referencial aos pesquisadores e interessados em conhecer um pouco mais as características dos gestores em cada um dos países em questão.

Primeiramente (quadro 11), são demonstradas algumas características provenientes da avaliação das 5 dimensões da cultura nacional segundo Hofstede (1991): aversão à incerteza, distância de poder, individualismo x coletivismo, masculinidade x feminilidade e orientação para curto ou longo prazo.

| <b>BRASILEIROS</b>   | <b>FRANCESES</b>   | <b>NORTE - AMERICANOS</b>   |
|--|--|---|
| 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.   | Definem seu estilo pessoal como democrático. Consideram a opinião da equipe frequentemente ao decidir.  |
| 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.   |
| 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.   |
| (*) 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?”  |  |   |

Quadro 11: Os 3 perfis decisórios e as dimensões da cultura nacional de Hofstede (1991)

Muito embora boa parte dos posicionamentos nos três grupos apresentem semelhanças, pode-se perceber algumas diferenças, o que permite constituir um “retrato” das percepções diante das questões propostas.

Ressalta-se que foram encontradas dificuldades em verificar a aderência dos resultados encontrados em relação às classificações de Hofstede (1991) a respeito do posicionamento dos 3 países em cada dimensão estudada. Contudo, a análise e comparação das respostas permite construir um quadro referencial quanto às dimensões da cultura nacional verificadas na amostra considerada. Quanto ao estilo decisório dos respondentes, verificam-se igualmente alguns traços comuns entre os 3 grupos e algumas diferenças, especialmente considerando-se os dados qualitativos (quadro 12).

| <b>BRASILEIROS</b>   | <b>FRANCESES</b>  | <b>NORTE - AMERICANOS</b>   |
|--|---|---|
| Tomam decisões de forma racional, objetiva e freqüentemente 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, freqüentemente baseadas em números.  |
| Tomam decisões rapidamente   | Se posicionam como os que tomam decisões mais rapidamente.  | Tomam decisões rapidamente.   |
| Freqüentemente consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir, e freqüentemente conhecem antecipadamente as conseqüências das decisões.  | Freqüentemente consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir (relativamente, são os que menos o fazem), sendo os que menos dizem freqüentemente conhecer as conseqüências das decisões.  | Freqüentemente consideram as alternativas cuidadosamente antes de decidir, e freqüentemente conhecem antecipadamente as conseqüências das decisões.   |
| 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. Relativamente, são os que mais tendem a voltar atrás após a decisão.  |
| <b>Considerando as palavras associadas à decisão:</b> 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. | <b>Considerando as palavras associadas à decisão:</b> A decisão é diretamente relacionada à idéia de escolha, decisão em si. São os que mais a associam com reflexão e intelecto, mais falam em poder e responsabilidade e 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. | <b>Considerando as palavras associadas à decisão:</b> Associam 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. |

Quadro 12: Estilos decisórios – dados quanti e qualitativos

Recomenda-se, para pesquisas futuras, uma avaliação ainda mais aprofundada das manifestações das dimensões da cultura nacional sobre a decisão, através da elaboração de construtos amplos para avaliar cada uma das 5 dimensões.

Analisando-se os resultados em relação à objetividade/subjetividade da decisão nos dados quantitativos, por exemplo, os respondentes em geral (independentemente da sua nacionalidade) demonstram ser racionais e objetivos, baseando-se em números com frequência ao decidir. Contudo, através da análise dos dados qualitativos, verificou-se que os brasileiros são os que mais relacionam a tomada de decisão com sentimentos, revelando maior tendência à subjetividade.

Uma outra contraposição entre os dados quali e quantitativos é revelada na análise da velocidade das decisões tomadas. Nos dados quantitativos, os respondentes 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. Contudo, através dos dados qualitativos, os brasileiros demonstram ser 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 revelam, nas questões qualitativas, ter uma visão mais política do processo decisório e um estilo mais reflexivo. Já os americanos, posicionam-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.

Esses aspectos ilustram a complexidade da utilização de dados de natureza quanti e qualitativa e a possibilidade de, unindo-se ambos, elaborar conclusões robustas, tendo-se condições de compreender as possíveis “contradições” ou complementações nos dados de naturezas distintas. Para pesquisas futuras, destaca-se a necessidade da utilização de instrumentais que contemplem ambas as formas de coleta e análise dos dados, tendo em vista gerar conhecimento e *know-how* em *surveys* de natureza quanti e qualitativa.

Quanto à verificação da ocorrência ou não do modelo de processo decisório de Simon, 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 (quadro 13): os americanos, por exemplo, são o grupo onde as etapas do modelo (com exceção da etapa de revisão) são evidenciadas com maior frequência.

| <b>BRASILEIROS</b>   | <b>FRANCESES</b>   | <b>NORTE - AMERICANOS</b>  |
|--|--|--|
| Em relação ao modelo de Simon, os brasileiros evidenciam as etapas de inteligência, concepção e escolha. Relativamente são os que mais evidenciam a ocorrência da fase de revisão, ainda que a mesma seja encontrada com baixa incidência. | Em relação ao modelo de Simon, 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, 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. |
| 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.  |

Quadro 13: Modelo de Simon e a natureza das decisões relatadas

Verificou-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.

Além dos resultados encontrados através da análise dos dados, destaca-se a elaboração de uma metodologia peculiar de análise dos dados qualitativos, fundamentada no trabalho em equipe dos pesquisadores. 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. 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. O novo instrumental de pesquisa podendo ser utilizado por todos aqueles que estiverem interessados em estudar o processo decisório. Da mesma forma, a 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, uma vez que consiste em uma fonte de dados que ilustra a forma de decidir (e, conseqüentemente, de pensar) de executivos de três diferentes países.

### **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.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes, 1977, 225 p.
- COHEN M.; MARCH J.; OLSEN, J. A garbage Can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, p 1-25, 1972.
- CUNHA JR., M. Análise Multidimensional de Dados Categóricos... *Cadernos de Estudo PPGA/UFRGS*, n.16, dez. 1997.
- EIN-DOR,P.; SEGEV,E.; ORGAD,M. The effect of national Culture on IS: Implications for International IS. *Journal of Global Information Management*, v.1, n.1, p.33-44, winter/1993.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision making. *Strategic Management Journal*. vol. 13, 17-37, 1992
- ELSTER, J. *Solomonic Judgements: studies in the limitations of rationality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, 232p.
- ELSTER, J. *Ulysses and the Sirens: studies in Rationality and Irrationality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
- EREZ, M. e EARLEY, P. C. *Culture, Self-Identity, and Work*. N.York: Oxford Univ. Press, 1993. 253p.
- FREITAS, H.; BECKER, J.L.; ZANELA, A. C.; 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. *AIS Americas Conference 1998*, Technology research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, 3 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, Adm. da Informação, 23 - 25 de Setembro 1996, p. 253-276.
- 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. *AIS Americas Conference 1998*, Organizational research in progress. Baltimore, MD, EUA, August 14-16, 1998, 3 p.

- FREITAS, H. e JANISSEK, R. *Análise léxica e análise de conteúdo*. Porto Alegre/RS: Sphinx-Sagra (distrib.), 2000, 176 p.
- FREITAS (H.) e MOSCAROLA (J.). *Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados usando o Sphinx®*. Porto Alegre/RS: Sphinx-Sagra (distrib.), 2000, 176 p.
- 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. *Marketing Science*, v.40, n. 1, p.72-94, jan. 1994.
- HICKSON, D.; PUGH, D. *Management worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe*. Penguin business, 1995, 307p.
- 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.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L. ; MOREAU, E. Avaliação de artigos de pesquisa em SI: proposta de um guia. Rio das Pedras - RJ: *Anais do 21º ENANPAD* (CD). ANPAD, 1997.
- JARROSSON, B. *Décider ou ne pas décider? Réflexion sur les processus de décision*. França: Maxima, 1994. 245p.
- 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/UFRGS, 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, Set. 1997, 15 p.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- 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.
- RICHARDSON et al., R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. S. Paulo, Atlas, 1985. 267p.
- SILVER, M. *Systems that support decision makers: description and analysis*. John Wiley, Information Systems Series, 1993.
- SIMON, H. A. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: MacMillan, 1947, 259p.
- SPRAGUE, R.; CARLSON, E. *Building effective DSS*. New York: Prentice Hall, 1982, 329 p.
- 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. C. *A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo entre Brasil, França e Estados Unidos*. Dissertação de mestrado. PPGA/EA/UFRGS, março de 1999, 300 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. Foz do Iguaçu/PR: *22º ENANPAD*, ANPAD, Organizações, Set. 1998, p.151.