

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ASPECTOS CULTURAIS BRASILEIROS NAS ORGANIZAÇÕES
E O ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO
um estudo no setor madeireiro do Paraná**

WALTER FABRÍCIO DE CASTRO TELLI

Curitiba, 2004.

WALTER FABRÍCIO DE CASTRO TELLI

**ASPECTOS CULTURAIS BRASILEIROS NAS ORGANIZAÇÕES
E O ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO
um estudo no setor madeireiro do Paraná**

**Dissertação apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de mestre. Curso de
Mestrado em Administração, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas da Universidade Federal do
Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto

Curitiba, 2004.

A meus pais, João e Cleidimar

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vi
LISTA DE QUADROS.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	vii
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	02
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	02
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	03
1.4. ESTRUTURA.....	04
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	05
2.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	05
2.2. ASPECTOS CULTURAIS BRASILEIROS.....	10
2.1. TOMADA DE DECISÕES.....	19
2.4. ESTILO DA TOMADA DE DECISÃO.....	23
2.4.1. Centralização das decisões.....	23
2.4.2. Velocidade da decisão.....	24
2.4.3. Formalização da decisão.....	25
2.4.4. Propensão ao risco.....	27
2.4.5. Política ou Racionalidade na decisão.....	29
2.4.6. Uso da Intuição.....	31
2.5. O SETOR MADEIREIRO NO BRASIL.....	32
2.5.1. Caracterização do setor.....	33
2.5.2. Importância da Indústria de Produtos de Madeira Sólida para o Brasil	34
2.5.3. A Indústria Florestal e o Meio Ambiente.....	35
2.5.4. A Indústria de Produtos de Madeira Sólida no Cenário Internacional.....	37
2.5.5. Evolução na Produção.....	39
2.5.6. Exportação.....	40
2.5.7. Investimentos.....	41
2.5.8. Aspectos Estratégicos.....	42

2.6. O SETOR MADEIREIRO NO PARANÁ.....	44
2.6.1. Histórico.....	44
2.6.2. Indústria Madeireira no Paraná.....	45
3. METODOLOGIA.....	47
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	48
3.1.1. Perguntas de pesquisa.....	48
3.1.2. Apresentação das Categorias Analíticas.....	49
3.1.3. Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas.....	50
3.2. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	55
3.2.1. População e Amostragem.....	55
3.2.2. Delineamento da pesquisa.....	56
3.2.3. Dados: fonte e coleta.....	57
3.2.4. Dados: tratamento.....	59
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	60
5. CONCLUSÃO.....	72
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXO A.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo do Sistema de Ação Cultural Brasileiro.....	15
Figura 2	Categorias Analíticas.....	49

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução da Produção de Alguns Produtos de Madeira Sólida.....	39
Gráfico 2	Evolução da Exportação de Alguns Produtos de Madeira Sólida..	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais características culturais nacionais.....	13
Quadro 2	Abordagens na Tomada de decisão.....	25
Quadro 3	Estudos relacionando variáveis à propensão ao risco.....	28
Quadro 4	Parque Industrial Brasileiro de Produtos de Madeira Sólida.....	33
Quadro 5	Importância da Indústria de Produtos de Madeira Sólida.....	34
Quadro 6	Consumo de Energia para Produção de Diferentes Materiais.....	35
Quadro 7	Emissão de Carbono na Produção de Diferentes Materiais.....	36
Quadro 8	Geração de Empregos vis-à-vis Investimentos.....	42
Quadro 9	Uso do solo no Paraná.....	46
Quadro 10	Exploração das florestas plantada e natural.....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Cálculo do KMO.....	60
Tabela 2	Análise Fatorial.....	61
Tabela 3	Aspectos culturais brasileiros.....	62
Tabela 4	Aspectos Culturais brasileiros – média decrescente.....	63
Tabela 5	Estilo de tomada de decisão.....	64
Tabela 6	Estilo de tomada de decisão - média decrescente.....	64
Tabela 7	Correlação.....	66
Tabela 8	Anova – Centralização da decisão.....	67
Tabela 9	Anova – Velocidade.....	67
Tabela 10	Anova – Formalização.....	68
Tabela 11	Anova - Propensão ao risco.....	68
Tabela 12	Anova - Política e Racionalidade.....	69
Tabela 13	Anova – Uso da intuição.....	69
Tabela 14	Anova – questão q.1.3.....	70
Tabela 15	Anova – questão q.1.8.....	70
Tabela 16	Anova – questão q.1.11.....	71

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho é desenvolvido a partir da idéia de que a cultura de uma organização afeta e influencia o estilo de tomada de decisão, e os aspectos culturais nacionais influenciam o estilo dos tomadores de decisão.

Baseando-se em estudos anteriores sobre a cultura brasileira, seu processo histórico de formação, suas peculiaridades e sua influência na cultura das organizações, pretende-se relacionar algumas características e aspectos culturais nacionais com o estilo que os executivos das empresas do setor madeireiro do estado do Paraná imprimem às decisões que tomam.

A literatura acerca da cultura brasileira é bastante ampla, e para este estudo foram determinados certos aspectos que compõe a cultura nacional e estendem-se à cultura das organizações. Este estudo tenta enriquecer a análise sobre as organizações e em especial sobre os executivos, buscando realmente entender a influência de traços culturais tão únicos no contexto mundial.

O estilo na tomada de decisões dos executivos de uma empresa é formado por vários fatores, entre os quais: educação, formação, idade, traços de personalidade, convivência social, experiência e aqueles que são adicionados a estes pela cultura da organização na qual o executivo está inserido.

Normas, processos, estrutura e valores, moldados pela organização, transferem ao indivíduo um elemento agregado ao seu modo de pensar e agir que terá um impacto na maneira como as decisões serão tomadas por ele.

O setor madeireiro do estado do Paraná, considerado tradicional, e em sua maioria formado por empresas familiares mostrou-se capaz de fornecer as informações necessárias para a identificação e posterior elaboração de um quadro analítico a respeito de como a cultura e a cultura organizacional relacionam-se com o estilo de tomada de decisão.

Este setor passa por um momento de transformação, onde muitas empresas estão migrando para outras regiões devido à escassez de matéria-prima, seja por

regulação governamental, ou mesmo por causa dos custos crescentes do manejo de áreas florestais.

Há também uma maior busca por novos processos e inovações, visto que muitas destas empresas estão entrando no mercado mundial, exportando para países onde as exigências quanto à qualidade do produto e certificações ambientais fazem aumentar a necessidade de eficiência e competitividade.

Essas características, algumas antigas, outras recentes, do setor madeireiro do Paraná, permitem que esta pesquisa analise também como a cultura da organização influencia o estilo de tomada de decisão em um momento de mudança.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O tema a que esta pesquisa está relacionada é o da influência que traços culturais nacionais têm sobre o estilo de ação de quem toma as decisões.

O problema de pesquisa é enunciado a seguir:

Em que medida os aspectos culturais brasileiros influenciam o estilo de tomada de decisão de executivos de empresas do setor madeireiro do estado do Paraná?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é analisar a influência que os aspectos culturais das empresas estudadas tiveram no estilo de tomada de decisões de seus executivos.

Os objetivos específicos são:

- identificar os principais aspectos culturais brasileiros;
- identificar os traços culturais brasileiros nas organizações em estudo;
- identificar o estilo entre os executivos na tomada de decisões;
- relacionar os traços culturais brasileiros com o estilo das decisões tomadas pelas empresas;
- analisar se empresas com culturas organizacionais semelhantes apresentam estilos de tomada de decisões semelhantes.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Os estudos sobre Cultura e Cultura Organizacional, bem como sobre as Teorias que envolvem a Tomada de Decisão têm sido bastante discutidos dentro da Teoria das Organizações. Mas na maioria das vezes de uma forma isolada.

A decisão pode ser analisada através de três abordagens: processo, estrutura e estilo. Porém os estudos em tomada de decisões têm se concentrado em analisar a abordagem da decisão como processo.

Para Machado-da-Silva e Alperstedt (1995) este enfoque apenas como processo da tomada de decisões é importante, mas incompleto, uma vez que a decisão, enquanto atividade central da organização, não pode ser entendida apenas em sua dimensão processual.

Estudos que buscam relacionar cultura organizacional, cultura nacional e decisões tomadas pela organização constituem um importante instrumento para auxiliar no entendimento do sucesso ou fracasso de uma organização, bem como na análise da eficácia e da eficiência de uma decisão.

Empresas que tenham um conhecimento aprofundado de sua cultura, e de como suas decisões são tomadas e implementadas podem melhorar seu desempenho, adequando metas, objetivos e valores culturais entre si.

A partir da análise da dimensão cultural, é possível que a abordagem ganhe novos contornos, abrindo espaço para que as peculiaridades do nosso país sejam levadas em consideração.

Dessa forma, Barbosa (1996), Prestes Motta e Caldas (1997) afirmam que são necessários trabalhos que considerem a influência da cultura e da nacionalidade nas teorias e práticas organizacionais, compreendendo a articulação entre organização e sociedade, a partir da concepção de diversidade inerente à idéia de cultura.

1.4. ESTRUTURA

A dissertação divide-se em seis partes. A primeira é a Introdução, onde são apresentados o tema, o problema, os objetivos e as justificativas teórica e prática para a pesquisa.

A segunda parte é a Base Teórico-Empírica, onde são abordadas as teorias e pesquisas que foram estudadas e desenvolvidas sobre o tema.

A terceira parte é a Metodologia, onde o problema é especificado com a formulação das perguntas de pesquisa e definição de termos e variáveis, além da delimitação e do delineamento da pesquisa.

Então é feita a Análise dos Dados coletados, que constitui a quarta parte, e a seguir são apresentadas as Conclusões na quinta parte e finalmente as Referências Bibliográficas.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com este ambiente recebendo influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante. Os valores das pessoas por sua vez conduzem à formação da cultura da organização.

Uma das condições do ambiente externo de importância vital e mais difícil de medir é a cultura que em seu impacto sobre as organizações não é uma constante, nem mesmo num contexto isolado.

DaMatta (1983) descarta a visão abrangente, segundo a qual sociedade e cultura fazem parte de uma mesma coisa, a realidade humana; e segundo a qual essa diferenciação se dá apenas em função do nível de angulação e da posição do observador.

Herskovits (1963) sugere que uma cultura é o modo de vida de um povo, ao passo que uma sociedade é o agregado organizado de indivíduos que observam o mesmo modo de vida, ou seja, uma sociedade está composta de pessoas, o modo como elas se comportam é sua cultura.

Prestes Motta e Caldas (1997) observam uma falta de entendimento dos aspectos culturais nos estudos organizacionais. Fica-se muitas vezes restrito às temáticas desenvolvidas pelo conceito de cultura organizacional, que focalizavam as organizações como manifestações culturais particulares, negligenciando as raízes, a formação e a evolução dos aspectos culturais brasileiros.

Mintzberg et al. (2000) menciona que a cultura foi descoberta em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas. No entendimento de Schein apud Fleury et al. (1996, p.20):

"cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas".

Para Srour (1998), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo de saberes. Ele afirma que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor:

"assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches" (Srour, 1998, p. 168).

Como para Srour (1998) a cultura é aprendida, transmitida e partilhada e resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada internamente na organização, há a endoculturação, visto que os agentes sociais adquirem códigos coletivos ou os internalizam, tornam-se produtos do meio sociocultural, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social – tudo aquilo que lhes foi inculcado é reconhecido como natural e normal.

O autor identifica quatro campos de saber para análise da cultura nas organizações:

- Saber ideológico - evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas;
- Saber científico - evidências explicativas, demonstráveis, '*know-why*';
- Saber artístico - expressões estéticas;
- Saber técnico - procedimentos, regras operatórias, '*know-how*'.

A cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial". Além de expor como surge a cultura, Daft

(1999), cita duas funções decisivas da cultura nas organizações: integração interna e adaptação externa.

Para Daft (1999), as atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo como valores e crenças. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada.

Para Prestes Motta e Caldas (1997), alguns entendem cultura como a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Outros entendem que cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

Nesses dois casos, está presente a idéia de *feedback*. A adaptação bem sucedida leva à evolução nessa direção. A adaptação mal sucedida tende a levar à correção e à evolução em outra direção.

Outra visão de cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. De forma semelhante aos indivíduos, estas optam por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. Em face de determinadas circunstâncias, essas formas de cognição podem ser alteradas. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

A cultura tem papel importante na organização e os estudos de Shermerhorn Jr. et al. (1999) ajudam a propor meios para descobrir a cultura. Eles mostram três níveis de análise da cultura das organizações: "*cultura observável, valores compartilhados e suposições comuns*".

Para Prestes Motta e Caldas (1997) não são apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações, que produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem. Os muitos livros e artigos sobre cultura

organizacional e empresarial produzidos desde a década de 80 têm-se ocupado em definir e aprofundar essa apropriação das diversas concepções de cultura no âmbito social e organizacional.

Porém, mesmo com a potencial diversidade de culturas que podem ser geradas dentro das sociedades, é também verdade que, com a globalização, há tendência para profunda uniformização nas classes dominantes e médias de todo o mundo. Essa uniformização começa nas empresas, onde a ideologia tecnocrática instaurou um modo muito semelhante de racionalidade e de comportamento.

Para Mintzberg et al. (2000), a força da cultura na gestão empresarial é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Para o autor, a força de uma cultura pode ser proporcional ao grau até o qual ela ilude a consciência.

A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar sobre cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. Segundo Mintzberg (1995, p.20), as cinco partes das organizações seriam: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio.

Na Teoria Organizacional Comparativa de acordo com Castells (1999), temos que as formas de organização econômica estão fortemente enraizadas em culturas, instituições e sistemas organizacionais próprios de cada sociedade, contudo quando a tecnologia amplia o escopo da atividade e quando os sistemas empresariais interagem em escala global, as formas organizacionais e dentre elas os processos de tomada de decisão estratégica, se difundem adaptando-se simultaneamente aos diferentes contextos ambientais específicos em que operam.

Seguimos corroborando as idéias de Hitt *et al.* (1997) que as empresas de um modo geral estão inseridas em um ambiente capaz de influenciar fortemente as suas decisões estratégicas.

Ainda de acordo com Laurent (1986), as concepções gerenciais são fortemente influenciadas pela cultura nacional. Hitt *et al.* (1997) sugere que as orientações estratégicas dos executivos são influenciadas por sua herança cultural, pelas políticas nacionais e pelas instituições, fazendo com que pessoas de diferentes países se comportem de forma distinta no uso de informações e na tomada de decisão.

A cultura nacional afeta o processo de formulação estratégica, uma vez que influencia a natureza das relações da organização com o ambiente, bem como a relação entre as pessoas dentro dela.

Dois conjuntos de pressupostos culturais parecem de particular importância para a formulação estratégica: a adaptação aos problemas ambientais e o relacionamento entre as pessoas e sua integração.

No processo de formulação estratégica, a cultura influencia o modo como a informação é coletada e como é interpretada dentro das organizações, uma vez que o uso da informação está envolvido em normas sociais e adquire valor simbólico em função de cada cultura. Dessa forma, o processo de formulação estratégica não pode ser considerado livre da influência do contexto cultural.

Há também na literatura exemplos de concepções que oferecem distinções claras entre comportamentos de indivíduos de diferentes países no que diz respeito a processos e comportamentos na tomada de decisão.

Segundo Hitt *et al.* (1997), a herança cultural norte-americana se baseia no individualismo e na crença no mercado livre, enquanto a maioria dos países asiáticos tem no comunitarianismo uma forte característica.

A sociedade brasileira possui características bastante distintas de outras sociedades, sendo uma das mais marcantes o paternalismo, que leva a relações baseadas em confiança e lealdade, que passam inclusive a ser fatores de consideração no provimento de cargos nas organizações (Braga, 1988).

Constatação nesse sentido foi a de Fiol (2001) ao estudar a tomada de decisão de executivos latinos – tanto europeus quanto americanos – comparada a de executivos norte-americanos. O autor concluiu, em sua pesquisa, que o decisor

norte-americano, diferentemente do latino, decidiu de forma mais rápida e objetiva e aplicou, sem hesitar, padrões éticos compartilhados.

Hitt *et al.* (1997), ao estudar diferenças entre modelos decisórios de executivos coreanos e norte-americanos, constatou que estes dispensam grande importância à lucratividade (retorno do investimento, preço das ações, fluxos de caixa descontados e projeção de demanda) enquanto aqueles enfatizam o crescimento do negócio (participações em vendas e em mercados).

Os autores concluem que empresas localizadas em diferentes países podem abordar as mesmas oportunidades de diferentes formas; isso se deve às diferentes orientações estratégicas de empresas e executivos e ao fato de que tais orientações podem sofrer influência de prioridades nacionais e de configurações institucionais.

Na realidade brasileira, o que se observa é um esquema de burocracia predominantemente patrimonialista, em que se observa o clientelismo, o corporativismo e o nepotismo. Nas organizações brasileiras

2.2. ASPECTOS CULTURAIS BRASILEIROS

Apesar da grande diversidade, Freitas (1997) diz que a sociedade brasileira apresenta certa unidade, a chamada *alma nacional*, resultado de traços comuns a todos os que nela se inserem.

Uma explicação para essa diversidade diz que os próprios grupos que aqui se encontraram: português, negro e índio, eram internamente diversificados, e não constituíam, portanto, uma unidade física ou cultural.

Tanto os indígenas nativos, quanto os negros trazidos da África, apresentavam distintos estágios culturais e também diferiam na origem de suas tribos ou nações. O próprio português devido às variadas influências históricas em sua formação, era um povo diversificado em suas características físicas e culturais e isso refletiu-se nos grupos e nas condições em que cada região foi ocupada. Esse

fato caracterizou o pluralismo do Brasil e seus diversos aspectos que marcam as diferentes regiões culturalmente.

Cada região formou-se de acordo com as condições que a terra oferecia. Posteriormente, no séc. XIX a paisagem foi ampliada pela introdução de imigrantes europeus e asiáticos. Assim, surgiram condições culturais próprias que acabaram se traduzindo no comportamento e na criação de valores da influência de cada grupo presente.

Para Oliveira (2000), em países do continente americano, pode-se identificar uma tensão circular entre a nação com vontade unitária e a pluralidade fundada pelo encontro inter-étnico: é a nação que recebe um grupo, uma etnia ou um conjunto de práticas que configuram uma nova coletividade e os recria, dando-lhes uma posição no contexto dos seus outros segmentos para, ao mesmo tempo, colocar-se em tensão com ela, isto é, o conflito próprio de seu caráter plural com sua vontade de unidade.

Ribeiro (1995) afirma que o que diferencia os brasileiros dos portugueses é resultado de alguns elementos diferenciadores, decorrentes das matrizes indígenas e africanas e da proporção em que elas se misturaram no Brasil, das condições ambientais que enfrentaram aqui e da natureza dos objetivos de produção que as engajou e reuniu.

No entanto, o autor ressalta que o Brasil não nasceu como etnia ou se estruturou como nação devido a um desígnio de seus criadores, pelo contrário, surgiu como subproduto indesejado do empreendimento mercantil, cujo objetivo era produzir lucros exportáveis.

Assim, a sociedade mesclada em que o Brasil se transformou decorre do fato de que a existência da colônia se deu devido ao desejo de Portugal dispor dos produtos tropicais aqui encontrados e aqui produzidos.

Nesse sentido, a construção da sociedade brasileira se deu, de acordo com Vasconcellos (1995), com um corte profundo entre povo e elite. Desde o início, a cultura política brasileira foi elaborada de modo que não houvesse espaço para as relações democráticas, existindo um mundo inferior e dominado, e um mundo superior e dominador.

Segundo Castor (2000), o Estado brasileiro tem-se caracterizado por uma burocracia pesada, ineficiente e pouco ágil, que se tem constituído historicamente por duas características predominantes.

De um lado, por um sistema burocrático e administrativo neopatrimonial, caracterizado pela apropriação de funções, órgãos e rendas públicas, por setores privados, dependentes e subordinados ao poder central; e de outro lado, decorrente da modernização e profissionalização, surge o despotismo burocrático, em que os governantes tendem a achar que sabem tudo, que podem tudo e que não precisam dar muita atenção às formalidades da lei.

Desse tipo de Estado, que pretende controlar tudo sem, no entanto, conseguí-lo, os comportamentos não regulados passam a ser vistos como ilegítimos, porém aceitos de forma tácita e convencional.

Freitas (1997) diz que quando nos referimos a traços brasileiros, estamos falando de características gerais que podemos dizer ser comuns ou freqüentes na maioria dos brasileiros. Traços, neste sentido, representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro.

O autor explica que traços nacionais são como parte do inconsciente de cada indivíduo. Alguns dos traços que serão abordados podem parecer mais nítidos para alguns, outros nem tanto. No entanto sabemos percebê-los e senti-los naturalmente como se já fizessem parte de nós.

Herskovits (1963) adverte que nenhum conjunto de traços culturais, por mais completo que seja, pode permitir uma compreensão ampla de uma cultura, e tampouco de todas as perspectivas e enfoques utilizados pela análise antropológica.

Uma simples lista não trará a compreensão das motivações do comportamento ou da idéia de como os elementos culturais se acham integrados; apenas uma análise mais profunda da formação cultural desse povo o proporcionará.

Tendo consciência dessa advertência, buscou-se não realizar uma análise antropológica, averiguando os motivos do comportamento e da cultura brasileira, mas uma forma objetiva e mensurável de identificar aspectos culturais nas

organizações e de como estes interagem na construção de um estilo de tomada de decisão.

Para os objetivos deste trabalho, dá-se maior importância à análise de hábitos e aspectos culturais que se mostrem suficientemente importantes e suficientemente gerais, e que denotem maior influência nas organizações.

O quadro a seguir mostra esses aspectos.

Quadro 1 – Principais características culturais nacionais

Características culturais brasileiras	Indicadores
Personalismo	Favoritismo Paternalismo Ênfase nas relações pessoais Apropriação do público pelo privado Igualdade moral e não jurídica
Protecionismo	Postura de espectador Orientação pela autoridade externa Governo como princípio unificador Transferência de responsabilidade
Aversão à incerteza	Necessidade de regras Evitar o conflito Afeição à paz e à ordem
Formalismo	Regras sem fundamentação nos costumes Diferença entre a lei e a conduta concreta Exagerado apego às leis Legalismo
Jeitinho	Burla a uma norma preestabelecida Fazer vista grossa Arranjar um padrinho Flexibilidade Rapidez Improvisação
Receptividade ao estrangeiro	Receptividade a outras raças Hospitalidade Gosto pelo que vem de fora Importações de técnicas Valorização maior do que vem de fora
Orientação para o curto prazo	Ênfase no planejamento de curto prazo
Aversão à sistematização do trabalho	Desprezo ao trabalho contínuo Exaltação do talento natural Desprezo à parte operacional

Fonte: Oliveira (2000, p. 28)

Oliveira (2000) realizou este levantamento de características mais ou menos homogêneas na sociedade brasileira. É importante ressaltar que esses aspectos não são absolutamente fixos, eles nem sempre existiram e não são eternos, mas se formaram historicamente.

Para Barros e Prates (1996) a cultura em organizações brasileiras pode ser entendida como a união de quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados, apresentando traços culturais em comum e traços especiais, que articulam o conjunto como um todo.

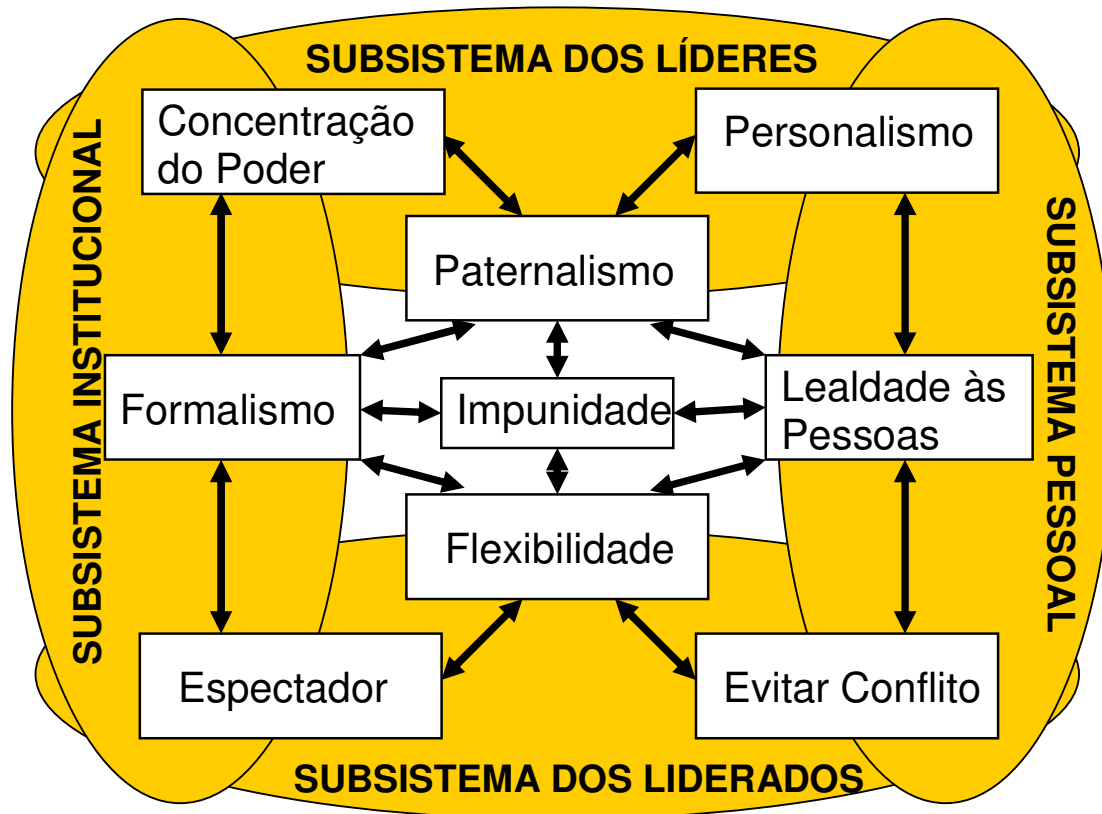
Na dimensão institucional o que existe é a concentração de poder. Ao seu lado surge o extenso personalismo na dimensão pessoal.

A sociedade brasileira tem se valido, de forma alternativa, de força militar tradicionalista e do poder racional-legal para o estabelecimento e manutenção da autoridade, criando assim uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação.

Segundo Barbosa (1992), em situações conflituosas, a pessoa revela toda a sua carga autoritária, e se julga com direitos (reais ou imaginários) especiais, isto é, não sujeito a uma lei de caráter geral para todos na sociedade.

A seguir está uma figura que ilustra todos estes traços mencionados e suas sobreposições e ligações.

Figura 1 - Modelo do Sistema de Ação Cultural Brasileiro



Fonte: adaptado de Barros e Prates (1996, p. 59).

O subsistema de líderes tem como principais traços:

- concentração de poder
- personalismo
- paternalismo

Concentração de poder é baseada numa estrutura fortemente hierarquizada e de submissão onde o lema “manda quem pode, obedece quem tem juízo” reflete o fundamento deste traço identificador deste contexto e a expressão “você sabe com quem está falando” que revela todo o autoritarismo do cidadão que a profere, que se julga com direitos especiais e não sujeito a uma lei de caráter geral, no seu entendimento válida apenas para o cidadão comum.

Personalismo muitas vezes usa o termo “cidadão” com conotação negativa, pois, freqüentemente é usado para identificar alguém que está em posição desvantajosa ou de inferioridade; quando se diz “o cidadão vai ter que esperar um pouco”, “o cidadão não tem todos os documentos em ordem” podemos esperar por maus momentos – na nossa cultura o “cidadão”, quem quer que seja não é visto como centro de poder ou de direitos. A rede de amigos, de parentes, de propina é o caminho pelo qual trafegam as pessoas para resolver seus problemas. Este é o “cidadão brasileiro” que se diferencia pela hierarquia e pelas relações pessoais; eis o personalismo.

Paternalismo, segundo os autores do modelo em estudo, é a combinação da concentração do poder com o personalismo, que gera o paternalismo em suas duas vertentes – o patriarcalismo e o patrimonialismo.

O patriarca é aquele que tudo pode e, a quem, os membros do clã pedem e obedecem.

O patrimonialismo consiste em dar aos bens públicos uso pessoal e familiar – é a face supridora e afetiva do patriarca, às custas do tesouro público.

O subsistema institucional tem como principais traços:

- Postura do espectador
- Formalismo
- Impunidade

A concentração do poder e o paternalismo induzem a uma postura do espectador. Paulo Freire (1983) já havia denunciado o mutismo do povo brasileiro

para quem não se trata de falta de resposta ... “é resposta a que falta teor marcadamente crítico”.

São traços culturais típicos da postura do espectador: o mutismo, a baixa consciência crítica, baixa iniciativa, baixa capacidade de realização por autodeterminação e tendência a transferir responsabilidades sobre dificuldades para as lideranças.

Formalismo aqui apresentado no sentido de uma aceitação tácita das normas e regras estabelecidas, de par com uma prática distorcida, apoiada em outros procedimentos programados para burlar as normas estabelecidas. Expressões como “fazer vista grossa”, “quebrar o galho”, “descobrir o mapa da mina”, “arranjar um pistolão” são indicativos dessa práticas. A exemplo, no serviço público brasileiro só é permitido o ingresso por concurso público, entretanto são feitas nomeações interinas sem concurso que de tempos em tempos são efetivadas. Na realidade existe um hiato entre o direito e o fato, que caracteriza o formalismo, mas também o justifica. Há quem atribua a Getúlio Vargas o ditado: “para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes, a lei” (Barbosa, 1992).

Impunidade é quando as lideranças se resguardam sob a impunidade e o sistema jurídico institucional perde credibilidade – neste ponto há uma inversão – ao invés de premiar as condutas éticas, os procedimentos não éticos são premiados com a impunidade. O que tende ao “salve-se quem puder” ou “a lei de Gérson – é preciso levar vantagem em tudo”.

O Subsistema Pessoal tem como principais traços:

- personalismo, já analisado;
- lealdade pessoal
- evitar conflito

Lealdade pessoal é a coesão social no Brasil é muito marcada por este traço cultural. O membro do grupo valoriza mais sua lealdade ao líder e aos outros

membros do grupo do que, às causas, obrigações e responsabilidades perante o próprio grupo.

Evitar conflito é a relação entre pessoas, em situação de desigualdade de poder, que tende a criar um certo grau de alienação, baixa motivação e conseqüente passividade e baixa capacidade de iniciativa. Esta mesma desigualdade de poder e forte dependência pode representar uma fonte permanente de conflito que, no caso brasileiro, é tratado pelo recurso de relações pessoais de intermediação (triangulação) entre líderes e liderados buscando uma permanente conciliação de conflitos.

O Subsistema Liderados tem como principais traços:

- Postura do espectador
- Evitar conflitos
- Flexibilidade

Ao estudarmos o subsistema institucional já analisamos o traço postura do espectador e, ao estudarmos o subsistema pessoal, o traço evitar conflito, restando-nos analisar o traço flexibilidade.

Flexibilidade representa uma categoria que pode ser analisada sob dois enfoques: Adaptabilidade e Criatividade

Adaptabilidade é uma capacidade criativa que se exercita dentro de limites pré-fixados. Este contorno restritivo é o processo que decorre em conseqüência das regras e normas do subsistema institucional – deste confronto entre formalismo e lealdade a pessoas emerge o “jeitinho” que é a própria criatividade.

Criatividade é um traço que traz consigo a inovação. Ocorre, fundamentalmente, em situações onde a igualdade acontece de fato: - é o que acontece no carnaval - negros e brancos, ricos e pobres, mas neste evento, nas escolas de samba existem destaques, a comissão de frente, que sinalizam o indivíduo se sobrepondo ao grupo, construindo uma hierarquia. Mesmo na festa da igualdade ressurgem a hierarquia.

Nas palavras dos autores do modelo Prates e Barros, esses traços e a lógica descrita formam a essência do que chamamos de Sistema de Ação Cultural Brasileiro cuja dinâmica tem como resultado global um estilo de ser brasileiro, uma construção nacional que as distingue de outras nações, por mais que se queira impor-lhes modelos de outros países.

2.3. TOMADA DE DECISÕES

O conceito de decisão é muito difundido, porém, às vezes não tão claro. Decisão significa escolher algo, escolher uma alternativa, em detrimento de outras possibilidades possíveis.

Significa eleger prioridades, escolher qual ação será produzida, quais os meios que serão utilizados. Ou seja, significa pensar quais são as alternativas, determinar o valor de cada uma delas, e então fazer a escolha, tomar a decisão.

Mas qual o valor das alternativas? Quem ou através do que, poderia se saber esse valor? Alguns diziam que este problema seria resolvido através das normas e regras estabelecidas dentro da organização que visavam a atingir os objetivos, outros que o valor seria determinado muito mais pela cultura, pelas necessidades e interesses pessoais, do que pelos objetivos da organização.

E é justamente nesse processo simples que se observam as mais diferentes idéias e teorias. No início da construção de hipóteses e subseqüentemente da formulação de teorias a respeito de como as decisões eram feitas, muitos estudiosos acreditavam que a organização era capaz de saber todas as alternativas, mas verificava-se que as decisões tomadas não coincidiam com a teoria.

Então essa idéia foi contestada, e novos estudos indicavam que não se deveria olhar para a organização como ente independente, mas para as pessoas, que afinal, formavam a organização. E como seres humanos, essas pessoas não saberiam todas as alternativas, mas apenas algumas, e a partir destas, tomariam a decisão.

A partir de então a Teoria das Decisões teve uma rápida evolução, recebendo

a atenção de muitos pesquisadores, que dividiam seus estudos entre as três formas pelas quais a decisão pode ser analisada: processo, estrutura e estilo.

Foi buscando novas idéias, novas teorias, e respostas mais consistentes que alguns estudiosos, acompanhando a evolução das ciências sociais, começaram a criticar os trabalhos produzidos até então, e a desenvolver novas alternativas à corrente dominante.

O estudo da Decisão inicia-se concomitantemente ao estudo da Administração, assim, desde Taylor nota-se uma preocupação com as decisões nas organizações.

Taylor (1970) estabeleceu seus estudos no nível das atividades desempenhadas pelos trabalhadores, mas não apenas o trabalho deles seria afetado pela adoção de uma administração científica, também as funções dos gerentes seriam transformadas. Taylor queria substituir a arbitrariedade, a individualidade dos gerentes e dos trabalhadores, por procedimentos analíticos e científicos.

“O homem à frente dos negócios sob a administração científica é governado por regras e leis que foram desenvolvidas através de centenas de experimentos assim como o trabalhador também é governado por regras e leis.” (Taylor, 1970)

Observa-se que as decisões deveriam ser tomadas com base nas leis e regras, tanto por gerentes quanto por trabalhadores. Assim, não haveria o porquê de perder tempo decidindo-se o que fazer e como fazer, pois todos os cálculos já teriam sido feitos.

Nota-se a presença da crença de que as organizações eram sistemas racionais, onde cada indivíduo tinha seu trabalho previsto e controlado por regras e leis. Onde não havia individualidade, e todos tinham as informações necessárias para tomar as decisões referentes às suas atividades.

Fayol focou seus estudos nas atividades de comando, e redigiu alguns princípios que deveriam ser seguidos como um guia. Aqui também se nota que, na verdade, esse guia determinava algumas decisões a serem tomadas pelos administradores: departamentalização, formalização, divisão do trabalho.

Fayol recebeu muitas críticas, inclusive de pessoas que como ele, acreditavam nas organizações como sistemas racionais. Uma destas pessoas foi Herbert Simon.

Simon (1976) propôs substituir o “homem econômico” que sabia tudo sobre todas as alternativas disponíveis, por alguém mais humano, o “homem administrativo”, que sabia apenas algumas das possíveis alternativas, e que procurava uma solução adequada, e não mais uma solução ótima, otimizada.

Foi ele que introduziu o termo “racionalidade limitada”. Para Simon as organizações simplificavam as decisões e davam suporte aos trabalhadores nas decisões que eles deviam tomar.

Simplificavam as decisões na medida que cada trabalhador dentro de sua função sabia o que era esperado dele. E davam suporte, na medida que proviam os instrumentos e meios para a obtenção dos objetivos daquela função.

Deve-se fazer uma pausa aqui para observar que ainda que os três autores citados até aqui na análise tenham pontos-de-vista diferentes, todos eles viam a organização como um sistema racional. São autores da Teoria Clássica da Administração.

Depois deles, alguns autores começaram a ver que as organizações não eram totalmente racionais, que havia fatores irracionais dentro delas, que as pessoas não agiam como máquinas o tempo todo, e mais do que isso, para eles, cada indivíduo teria uma função, que seria definida por regras.

Esses autores viam a organização como um Sistema Natural. E em sua analogia com os sistemas orgânicos, a organização não só procura atingir certas metas, mas também procura a autopreservação, a sobrevivência, procura evitar primordialmente a sua morte.

Assim, podemos enquadrar estes autores como pertencentes ao Funcionalismo, ao Paradigma Funcionalista, mais precisamente ao Funcionalismo Sistêmico, estudado por Talcott Parsons.

Para Garcia e Bronzo (2002), estes estudos também se apoiaram vigorosamente nos postulados funcionalistas de Durkheim, segundo os quais as

sociedades tendem à estabilidade e são integradas “organicamente”. As organizações, por sua vez, participam desse processo à medida que são vistas como meios para se atingir finalidades específicas.

Parsons (1967) usa o termo organização como a coletividade que passou a ocupar um lugar de particular importância nas modernas sociedades industriais. Uma característica considerada de definição de uma organização é a prioridade da atenção para a consecução de uma meta específica.

Isto significa a criação de um processo de tomada de decisão, que controla o emprego dos recursos do sistema e os processos pelos quais os elementos responsáveis por tais decisões podem contar com a mobilização destes recursos no interesse de uma meta. Ou seja, as decisões devem ser tomadas visando à meta, à sobrevivência e também à integração dos elementos da organização.

March (1988) estudou a tomada de decisões sob incertezas e ambigüidades. Em suas observações, ele nota que os tomadores de decisões têm preferências que às vezes são determinantes em suas escolhas. E essas escolhas mudam, ou por pressões externas do ambiente, ou por aprendizagem e adaptação.

A partir daí grupos de novos estudiosos começaram a tentar entender e explicar as organizações. Analogias, recorrências a outras disciplinas como a Biologia, a Física, a Antropologia, a Psicologia, a Sociologia se tornaram meios para essas explicações.

Foi quando surgiu, por exemplo, a Teoria Contingencial, que dava grande importância ao Ambiente, e às relações da organização com ele.

Galbraith (1973) estabeleceu duas observações à luz da Teoria Contingencial. A primeira dizia que não existia maneira ótima para organizar, a segunda, que a maneira como organizar dependia do ambiente com o qual a organização se relaciona.

Ou seja, as decisões dependiam do ambiente, dependiam dos indivíduos dentro da organização, dependiam das relações no nível organizacional, e também no nível individual. Já não podiam simplesmente ser calculadas e estabelecidas por regras e leis.

A tomada de decisão pode ser essencialmente definida como resolução de problemas e pode ser estudada a partir de seus tipos e enfoques distintos. Em relação aos tipos de decisões, estas podem ser classificadas como programadas e não-programadas.

As programadas são aquelas que caracterizam problemas que são bem compreendidos, estruturados, repetitivos e rotineiros, e em que foi criado um processo definido para abordá-las. As não-programadas são aquelas decisões novas, não estruturadas e de importantes conseqüências.

2.4. ESTILO DA TOMADA DE DECISÃO

O Estilo de tomada de decisão é a forma como os responsáveis pela decisão a tomam. Ele é formado por vários fatores, entre os quais: educação, formação, idade, traços de personalidade, convivência social, experiência e aqueles que são adicionados a estes pela cultura da organização na qual o executivo está inserido.

Para este estudo, foram escolhidas as dimensões do estilo de tomada de decisão mais importantes e citadas pela literatura. São elas: centralização da decisão, velocidade, formalização, propensão ao risco, política e racionalidade na decisão e uso de intuição.

2.4.1. Centralização das decisões

Quando se fala em organizações, é natural pensar em hierarquia, que é a forma de muitas delas especificarem a distribuição de autoridade, definirem relacionamentos e fluxos de comunicação (Hatch, 1997) e também delimitarem as posições e os poderes de cada uma dessas posições (Scott, 1998). A hierarquia, e a estrutura organizacional de um modo geral se relacionam à questão da divisão do trabalho que, segundo (Hatch, 1997), define a distribuição de responsabilidades.

A participação nas situações de decisão está relacionada à dimensão centralização, cuja intensidade definirá se as escolhas se concentram nos níveis superiores ou se distribuem entre as demais instâncias. Segundo Hatch (1997), a

dimensão centralização se refere à questão sobre qual o nível em que a decisão é tomada.

Em organizações centralizadas as decisões finais se concentram nos níveis superiores que esperam aceitação inquestionável, enquanto que nas organizações descentralizadas a característica é a participação de muitos indivíduos nos processos de decisão (Hatch, 1997).

Morgan (1996) se refere a esses tipos de organização como autocracias e democracias, respectivamente. Deve-se considerar que o tipo de decisão pode fazer com que uma mesma organização adote práticas diferenciadas em termos de participação, como centralizar decisões estratégicas e compartilhar as demais.

Estudos têm mostrado que nas organizações descentralizadas a comunicação, o envolvimento e a satisfação costumam ser maiores, mas também o são as dificuldades de coordenação e controle; as organizações centralizadas são mais velozes em atender as demandas da cúpula devido a uma maior eficiência comunicativa, ressaltando-se que, nas de maior porte podem ocorrer dificuldades na resposta às pressões ambientais e com isso um possível comprometimento de sua performance (Hatch, 1997).

A centralização dá à organização um claro senso de direção, pois as decisões ficam a cargo de um restrito e coeso grupo, porém em determinado momento quando esse grupo não for mais plenamente capaz de decidir sozinho, terá de recorrer aos níveis inferiores, delegando decisões (Hatch, 1997).

Para Scott (1998), a delegação está presente de alguma forma e em muitas organizações e constitui uma alternativa à regulação muito próxima do trabalho dos indivíduos.

2.4.2. Velocidade da decisão

A variável velocidade da decisão é definida pelos limites expediência e reflexão que são objetos de estudo de artigos que comparam a influência do contexto no comportamento decisório de dirigentes.

Jehn e Weigelt (2001), esclarecem que os tomadores de decisão cujo comportamento enfatiza a expediência agem de forma rápida, visando a resultados realizáveis no curto prazo, enquanto os que enfatizam a reflexão têm como princípio a análise cuidadosa de modo que suas decisões são processadas considerando não só os resultados de curto prazo, mas também os de longo prazo.

De acordo com os autores, a rapidez e a reflexão são consideradas virtudes para ocidentais e orientais, respectivamente, nas suas concepções sobre tomada de decisão. Mas isso não quer dizer que toda empresa ou executivo ocidental siga uma abordagem apenas, esse estilo de tomada de decisão depende de muitos fatores, não somente da localização da empresa.

As características que definem as abordagens na tomada de decisão explicitadas no quadro abaixo foram adaptadas de Jehn e Weigelt (2001) que propõem a associação da abordagem reflexiva à cultura oriental enquanto a abordagem expedita seria relativa à cultura ocidental.

Quadro 2 - Abordagens na tomada de decisão

<i>Abordagem reflexiva</i>	<i>Abordagem expedita</i>
Reflexão	Expediência
Longo prazo (visão ampla)	Curto prazo (miopia)
Pensamento sereno	Emoção

Fonte: adaptado de Jehn e Weigelt (2001).

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) encontraram evidências de que a duração do processo de decisão estratégica se relaciona à existência de atividades políticas no seu desenvolvimento.

2.4.3. Formalização da decisão

Outro aspecto que pode interferir no processo de tomada de decisão é o grau de formalização que a organização imprime em suas atividades. A formalização refere-se à existência de regras e regulamentos formais e ao esforço da organização no sentido de sua aceitação e cumprimento a fim de permitir que os indivíduos tratem dos objetivos organizacionais sem depender de políticas centralizadas que geralmente o inibem de inovar, ser proativo e assumir riscos (Caruana, Morris e Vella, 1998).

Os meios de formalização envolvem regras, instruções, orientações, mecanismos de autorização, documentação de planejamento, controle, práticas de recursos humanos e processos orçamentários, dentre outros (Caruana, Morris e Vella, 1998).

Para os autores, a utilização de métodos formais de planejamento, programação de produção, delineamento do mix de marketing, dentre outros, são capazes de aumentar a capacidade empreendedora para o desenvolvimento e implementação de produtos, serviços e processos.

Segundo Adler e Borys (1996), as pesquisas sobre formalização de processos têm focalizado basicamente duas abordagens distintas – de um lado a formalização como forma coercitiva e de outro, como uma forma para a eficiência técnica.

Para os autores, a primeira perspectiva de análise pressupõe que todas as organizações são essencialmente coercitivas, pois delimitam a autonomia dos indivíduos em função de padrões economicamente orientados, tendo como aspectos negativos menor comprometimento, insatisfação e limitação de inovação, visto que em lugares altamente regulamentados os indivíduos não se sentem motivados a buscar soluções não previstas.

A outra perspectiva, prosseguem os autores, salienta as funções técnicas da formalização e vê a organização como um empreendimento cooperativo e não como uma abolição da autonomia em que a formalização serve como um guia necessário à clarificação de responsabilidades e ao desempenho mais fácil e efetivo dos papéis.

De acordo com Hatch (1997), as regras e instruções contribuem com o processo de coordenação na medida que asseguram que as atividades sejam

desempenhadas de acordo com o esperado, e o fazem especificando como as decisões devem ser tomadas e as tarefas desempenhadas.

2.4.4. Propensão ao risco

Muitos estudos tentam descrever o comportamento de propensão ou aversão ao risco dos executivos envolvidos em decisões, mas têm sofrido várias críticas no que concerne à área de Administração.

MacCrimmon e Wehrung (1990) avaliaram que grande parte destes estudos não inclui situações similares às encontradas na realidade gerencial dos executivos.

Clemen e Reilly (2001) relacionam risco a uma função utilidade, em que uma pessoa que não é nem propensa nem avessa ao risco tende a descrever uma função linear à medida que o retorno aumenta junto com os riscos, já uma pessoa propensa ao risco descreveria uma função exponencial, ou seja, à medida que o retorno aumenta, ela estaria disposta a assumir riscos bem maiores que uma indiferente ao risco.

Kahneman e Tverski (1979) tentaram provar que nem sempre o tomador de decisões se comporta de maneira racional. Os autores constataram que as pessoas sentem muito mais a dor da perda do que o prazer obtido com um ganho equivalente.

Uma série de experimentos conduzidos por Kahneman e Tversky (1979) demonstrou que os axiomas da função de utilidade eram sistematicamente violados, dependendo da abordagem (*framing*) dada ao problema. Estes estudos deram origem à chamada Teoria dos Prospectos (*Prospect Theory*).

Tentando melhorar as condições de análise, MacCrimmon e Wehrung (1990) realizaram uma pesquisa que levava em conta situações gerenciais, e esboçaram algumas relações entre características sócio-econômicas (idade, formação, dependentes, posição, salário, tempo de empresa) e fatores de propensão ou aversão ao risco (utilidade pessoal, utilidade no negócio, retorno, auto-avaliação).

Em suas conclusões eles observam que “maturidade” (idade, dependentes) está significativamente relacionada à aversão ao risco, já “sucesso” (posição,

autoridade, salário e riqueza) está significativamente relacionado à propensão ao risco. Alguns estudos que relacionam diversas variáveis à propensão ou não ao risco são apresentados no quadro a seguir:

Quadro 3 - Estudos relacionando variáveis à propensão ao risco

AUTOR	ANO	VARIÁVEL	CONCLUSÃO
Vroom e Pahl	1971	Idade	Gerentes mais jovens estariam dispostos a correr mais riscos.
Vroom e Pahl	1971	Funções	Não há diferenças significativas no comportamento perante o risco de gerentes de diferentes categorias funcionais.
Hambrick e Mason	1984	Idade	Executivos mais jovens estariam mais propensos a estratégias de alto risco.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Nível Hierárquico	Executivos de posições hierárquicas mais elevadas seriam mais propensos ao risco.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Idade	Gerentes mais idosos seriam mais avessos ao risco, diferentemente dos mais jovens.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Educação	Executivos com pós-graduação estariam mais propensos ao risco do que aqueles que possuem apenas a graduação ou o secundário completo.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Experiência Profissional	A experiência, medida em anos de trabalho, não permite concluir se há relação com o comportamento de aceitação ou aversão ao risco.
Maccrimmon e Wehrung	1986	Experiência Profissional	Quanto maior a experiência, medida em percentagem do tempo total da carreira gasto numa mesma empresa, maior a aversão ao risco.

Ireland <i>et alii</i>	1987	Nível Hierárquico	A incerteza quanto ao ambiente varia de acordo com o nível hierárquico.
------------------------	------	-------------------	---

Fonte: Steiner Neto (1998).

2.4.5. Política ou Racionalidade na decisão

Em relação aos modelos decisórios, o racional e o político fornecem um quadro de referência bastante abrangente de análise. Ao sintetizar evidências empíricas sobre decisões estratégicas, Eisenhardt e Zbaracki (1992) sugerem que elas são consistentemente explicadas através da utilização das perspectivas racional limitada e política.

O modelo racional pressupõe que a organização se comporta como um indivíduo racional e que as decisões se baseiam nos seguintes conceitos, segundo Allison e Zelikow (1999):

- a) o agente tem objetivos e valores que se traduzem numa função utilidade definida a partir de um conjunto de conseqüências que ele classifica de acordo com a sua preferência;
- b) o agente deve optar entre um conjunto de alternativas;
- c) para a cada alternativa é associado um conjunto de conseqüências;
- d) a escolha racional consiste na seleção da alternativa cujas conseqüências sejam as maiores em relação à função utilidade.

Segundo Schwenk (1988), a característica essencial do modelo é ver a decisão como resultado de uma escolha consciente e intencionalmente racional. De acordo com Eisenhardt e Zbaracki (1992), no modelo racional os atores tomam parte das decisões com objetivos conhecidos, coletam informação apropriada, desenvolvem um conjunto de alternativas de ação e escolhem a ótima.

Schoemaker (1993) denomina a perspectiva racional de modelo do ator unitário, no qual a organização é vista como uma entidade monolítica em que

alguém age a partir de objetivos claros em busca uma estratégia racional para atingi-los.

Dean e Sharfman (1996) se referem ao modelo racional utilizando a expressão racionalidade procedural, que, segundo Dean e Sharfman (1993), se caracteriza pelo desejo da melhor decisão possível dadas às circunstâncias e que envolve uma escolha ao final do processo, baseada em informações relevantes para a formação de expectativas sobre várias alternativas. Os autores esclarecem que a utilização do termo procedural objetiva focalizar o processo decisório e diferenciar o construto da concepção global de racionalidade ilimitada.

Eisenhardt e Zbaracki (1992) tratam do paradigma da racionalidade considerando suas limitações e, ao analisarem uma série de trabalhos empíricos sobre racionalidade, concluíram que há limites para cada uma das fases do processo decisório.

Segundo os autores os objetivos não são claros e se modificam ao longo do tempo, as pessoas procuram por informações e alternativas de forma desorganizada e oportunista, a análise de alternativas pode ser limitada e as decisões muitas vezes são produto de padrões e não de análises sistemáticas.

A outra perspectiva de análise da decisão é a política. Nas organizações é vista com certa reserva (Morgan, 1996), ambivalência – reconhecem, mas não gostam – (Pfeffer, 1994) ou até mesmo a negação de existência (Etzioni, 1989). Na academia provoca divergências quanto aos seus efeitos, visto que alguns (Etzioni, 1989; Morgan, 1996; Pfeffer, 1994) a vêem com certa naturalidade ou até mesmo como positiva, enquanto outros (Dean e Sharfman, 1993, 1996; Mintzberg, 1985) são mais críticos.

O modelo político de decisão, ao contrário do racional, não focaliza o ator organizacional, mas muitos atores que se ocupam de diversos problemas, que agem de acordo com várias concepções de objetivos e que não decidem simplesmente através de uma escolha racional e sim por um processo de manobras de convencimento (Allison e Zelikow, 1999).

Na perspectiva política as pessoas são racionais em relação aos objetivos próprios, mas não necessariamente em relação aos coletivos (Eisenhardt e Zbaracki, 1992) ou aos de outros indivíduos (Morgan, 1996).

As organizações são coalizões de pessoas competindo por interesses (Eisenhardt e Zbaracki, 1992) e recursos (Schwenk, 1988), o que torna a formulação estratégica um processo de barganha no qual cada estrategista busca satisfazer suas próprias necessidades (Brasil, 1993) ou de grupos de interesses (Pereira e De Toni, 2002).

Schoemaker (1993) afirma que a incongruência entre objetivos individuais e organizacionais é subjacente ao modelo político de tomada de decisão. Isso pode ocorrer também devido às diferentes visões que pessoas têm sobre um mesmo problema (Pereira e De Toni, 2002), muitas vezes provocada pela divisão do trabalho em várias especialidades (Pfeffer, 1994).

Segundo Eisenhardt e Zbaracki (1992), mesmo partilhando objetivos, como por exemplo, o bem estar da empresa, pessoas podem entrar em conflito quanto à maneira de atingi-lo.

2.4.6. Uso de Intuição

A intuição passa a ser considerada também como influenciadora do estilo da tomada de decisões. Para Simon (1987) os últimos anos têm mostrado grandes avanços nas técnicas de abordagens quantitativas e para processos bem estruturados, mas não tem avançado tanto no que se refere a decisões pouco estruturadas e baseadas em aspectos qualitativos.

Segundo o autor, a decisão é algo que se caracteriza pela necessidade de rapidez, o que muitas vezes não permite ao gestor ter a plena certeza de sua correção, por isso ele pode ter de se basear em fatores relacionados à intuição, experiência ou memória.

Desse modo, conclui Simon (1987) que todo o gestor necessita de habilidade para analisar um problema sistematicamente e com o apoio de tecnologias analíticas

e que também deve ser capaz de responder às situações rapidamente e essa habilidade requer o desenvolvimento da intuição e do julgamento que se dá através de muitos anos de experiência e treinamento.

2.5. O SETOR MADEIREIRO NO BRASIL

O setor de base florestal é normalmente analisado considerando dois grandes segmentos: polpa e papel e produtos de madeira sólida. Este último engloba produtos do tipo serrados, laminados, chapas de madeira e produtos de maior valor agregado (molduras, portas, janelas, pisos, móveis e outros).

Esta segmentação foi criada em função de diferenças básicas sob várias óticas, incluindo: processo, tipo de matéria-prima e manejo das florestas, escala de linhas de produção, produtos e aplicações.

Este estudo focou-se nas organizações do segmento de produtos de madeira sólida, principalmente nas que produzem compensados, laminados e molduras, porém neste capítulo preferiu-se falar de ambos os segmentos, apresentando um panorama geral do setor madeireiro no país, e mais adiante no estado do Paraná, que é o espaço da pesquisa.

No Brasil as empresas têm se concentrado, em geral, em um único segmento, ou seja, as empresas atuantes no segmento de polpa e papel não atuam (na grande maioria) no segmento de madeira sólida. Isto, no entanto, não ocorre em países onde o setor florestal é mais desenvolvido.

Na Finlândia, nos Estados Unidos e no Canadá, por exemplo, as grandes empresas do setor florestal atuam em ambos os segmentos, e a sinergia entre eles tem sido importante para garantir a competitividade no mercado internacional.

As empresas que atuam no segmento de produtos de madeira sólida no Brasil são representadas pela ABIMCI – Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente.

A seguir são apresentadas informações sobre o setor florestal em geral e a dimensão e importância do segmento de produtos de madeira sólida, através de indicadores de sua evolução recente.

2.5.1. Caracterização do setor

O segmento produtos de madeira sólida é ainda muito pulverizado, existindo um grande número de empresas de pequeno porte (ver quadro 4). Estas empresas encontram-se nas mais diversas regiões do país, operando a partir de madeira de plantações (principalmente no sul e sudeste) e com madeiras nativas (especialmente nos estados da região amazônica).

Análises da evolução recente indicam que o número de empresas envolvidas em atividades de transformação primárias (como por exemplo, serrarias) tem diminuído, no entanto, as unidades remanescentes têm obtido ganho de escala e investido na modernização.

Este fato segue uma tendência mundial e tem ocorrido devido à necessidade de ganhar produtividade e poder competir no mercado internacional. No Brasil soma-se o fato de que novos investidores nacionais e internacionais (inclusive empresas de polpa e papel) estão gradualmente penetrando neste segmento.

Quadro 4 - Parque Industrial Brasileiro de Produtos de Madeira Sólida

Tipo	nº de Indústrias
Indústrias de Serrados	10.000
Indústrias de Compensados	250
Indústrias de Remanufaturas de Madeira	2.000
Indústrias de Móveis	13.500

Fonte: ABIMCI (2004)

2.5.2. Importância da Indústria de Produtos de Madeira Sólida para o Brasil

A seguir alguns indicadores econômicos e sociais da indústria de madeira sólida. O setor florestal tem um PIB de US\$20 bilhões, dos quais US\$ 8 bilhões refere-se a indústria de produtos de madeira sólida.

A importância deste segmento pode ser ainda atestada pela arrecadação de impostos (1% da arrecadação total nacional), pela geração de empregos (3.5% da população economicamente ativa) e pela relevante participação nas exportações. Neste último aspecto, é importante mencionar que em 2002 o segmento de produtos de madeira sólida exportou mais que o segmento de polpa e papel (US\$2.3 bilhões) e foi responsável por superávit comercial de US\$2.1 bilhões, ou seja 16% do superávit nacional.

Quadro 5: Importância da Indústria de Produtos de Madeira Sólida

INDICADOR	SETOR DE BASE FLORESTAL	SEGMENTO DE MADEIRA SÓLIDA
PIB	US\$ 20 bilhões (4,5% do PIB nacional)	US\$ 8 bilhões (2% do PIB nacional)
Arrecadação de Impostos (Tributos Gerados)	US\$ 4,6 bilhões (2% da arrecadação nacional)	US\$ 2,1 bilhões (1% da arrecadação nacional)
Empregos (Cadeira Produtiva)	6,5 milhões (9% da PEA)	2,5 milhões (3,5 da PEA)
Exportação	US\$ 4,4 bilhões (7% da exportação nacional)	US\$ 2,3 bilhões (4% da exportação nacional)
Superávit na Balança Comercial	US\$ 3,6 bilhões (27% do Superávit da balança comercial brasileira)	US\$ 2,1 bilhões (16% do superávit da balança comercial brasileira)

Fonte: ABIMCI (2004)

2.5.3. A Indústria Florestal e o Meio Ambiente

No passado existia uma percepção de que o setor florestal estava vinculado à degradação ambiental. Esta percepção tem sido alterada e atualmente existem claras evidências, baseadas em estudos científicos, de que a degradação ambiental tem grande correlação com pobreza que leva a exploração não sustentada dos recursos, incluindo na conversão do uso solo (desmatamento) para outras atividades, em particular a agricultura itinerante e não sustentada.

Na realidade existem evidências claras de que a atividade de base florestal contribui para a sustentabilidade das florestas. Em países ou regiões onde as atividades de base florestal prosperam, os índices de conversão do solo para outros usos são baixos.

Além disto cresce a percepção que o produto madeira é considerado como um produto ambientalmente correto. A madeira é um produto renovável e se destaca nas formas mais modernas de análise ambiental, como por exemplo, na análise do ciclo de vida.

No tabela 3 é mostrada uma pequena parte da análise do ciclo de vida de um material (ou produto), que cobre o consumo de energia na produção.

Quadro 6: Consumo Relativo de Energia para Produção de Diferentes Materiais

MATERIAL	CONSUMO DE ENERGIA (Valores Relativos)
Alumínio	70
Aço	17
Tijolo	3,1
Concreto	3
Madeira Serrada	1

Fonte: ABIMCI (2004)

Como pode ser observado, o consumo energético para produção de madeira é 70 vezes menor que o consumido na produção de alumínio, bem como substancialmente menor que os demais produtos utilizados na construção.

O interesse global crescente pelo produto madeira leva, portanto, em consideração o fato que no uso de um produto que é renovável existem outros benefícios ambientais a exemplo do consumo energético no ciclo de vida.

Nesta mesma ótica existem ainda outros benefícios, como por exemplo, os índices de emissão de carbono.

Uma comparação de índices é apresentada no quadro a seguir, onde ser observado que o produto madeira se destaca pelo fato de ter uma emissão negativa, ou seja, o produto madeira é um sorvedouro e não emissor.

Quadro 7: Emissão de Carbono na Produção de Diferentes Materiais

MATERIAL	EMISSÃO DE CARBONO (kg C/ton)
Plástico	2.810
Alumínio	2.400
Aço	1.090
Vidro	630
Tijolo	149
Concreto	46
Madeira Serrada	- 460

Fonte: ABIMCI (2004)

2.5.4. A Indústria de Produtos de Madeira Sólida Brasileira no Cenário Internacional

A seguir são apresentados alguns indicadores de produção e comércio internacional dos principais produtos madeireiros brasileiros. Os produtos aqui cobertos são aqueles de maior destaque e compreendem a madeira serrada, de espécies coníferas e folhosas, o compensado e as molduras.

MADEIRA SERRADA

Coníferas

A indústria brasileira de serrados teve um crescimento acentuado nas duas últimas décadas devido a maturação dos reflorestamentos de Pinus localizados na região sul e sudeste.

Com isto esta indústria brasileira já tem uma posição representativa no panorama mundial, ocupando em termos de produção a 9ª posição no ranking internacional de madeira serrada de coníferas. Essa posição é garantida pelo volume atualmente produzido, da ordem de 7,8 milhões de m³, ou em termos relativos, quase 3% da produção total mundial (271,3 milhões de m³).

Além disso, este segmento industrial está classificado na 10ª posição entre os exportadores mundiais, tendo exportado em 2002, aproximadamente 1,5 milhão de m³ de madeira serrada de pinus. Isto representa 1,7% do comércio internacional de madeira serrada de coníferas, atualmente no patamar de 89,9 milhões de m³.

A penetração do produto brasileiro no mercado internacional tem sido muito rápida, e já domina mercado de grande importância estratégica. A título de exemplo, o Brasil ocupa a 2ª maior posição em termos de volumes de madeira serrada de coníferas importada pelos EUA.

Folhosas

O destaque para a produção brasileira de madeira serrada a partir de folhosas é ainda maior. O país ocupa o 2º lugar em termos de produção mundial, representado pelo volume atual de 15,3 milhões de m³. Esse volume é equivalente a 14,4% da produção mundial, atualmente situada em 106,2 milhões de m³.

Considerando o comércio internacional, o produto brasileiro representa 6,6% do volume total comercializado, o que equivale a 1,3 milhão de m³. Com esse volume comercializado, o Brasil situa-se na 5ª posição entre os países exportadores de madeira serrada tropical. Atualmente, o volume exportado do produto é da ordem de 19,7 milhões de m³.

COMPENSADO

Colocado como o 6º maior produtor mundial de compensados, o Brasil atualmente responde pelo volume de 2,6 milhões de m³. Esse volume representa, em termos relativos, 4,5% da produção total mundial, atualmente no patamar de 55,5 milhões de m³.

Grande parte do volume atualmente produzido é direcionada à exportação. No último ano, o país exportou cerca de 1,8 milhão de m³, o que representou 8,7% do volume total comercializado internacionalmente (20,7 milhões de m³).

MOLDURAS

As molduras são consideradas como um dos principais produtos da remanufatura (produto de maior valor agregado), e que possui significativa importância no mercado internacional.

A título de exemplo, o Brasil é o maior exportador de molduras, de madeiras de coníferas, para os Estados Unidos. A indústria nacional de molduras de madeiras de coníferas está praticamente toda orientada para o mercado internacional. Do volume atualmente produzido, cerca de 500 mil m³, 90% disto são exportados.

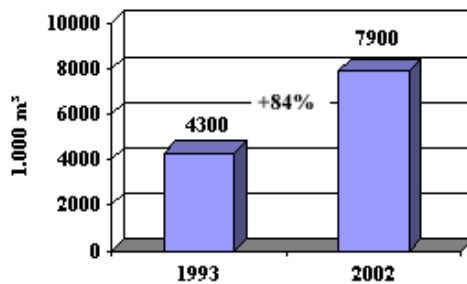
2.5.5 Evolução na Produção

A evolução na produção do segmento foi extremamente positiva nos últimos 10 anos. Uma abordagem geral sobre a evolução dos produtos de madeira sólida no Brasil é apresentada na figura a seguir.

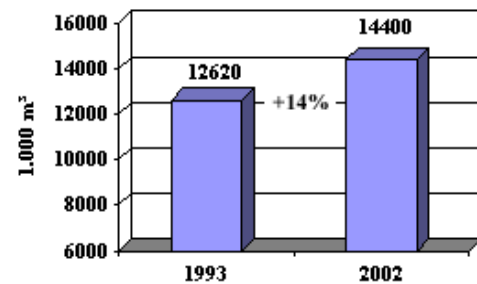
Como pode ser observada, a produção de madeira serrada de Pinus cresceu 84% nos últimos 10 anos, ou seja, a uma taxa média de 7% ao ano. No caso dos serrados de folhosas a evolução nos últimos 10 anos foi menor, mas mesmo assim acima da média mundial (14% no período).

Gráfico 1 - Evolução da Produção de Alguns Produtos de Madeira Sólida

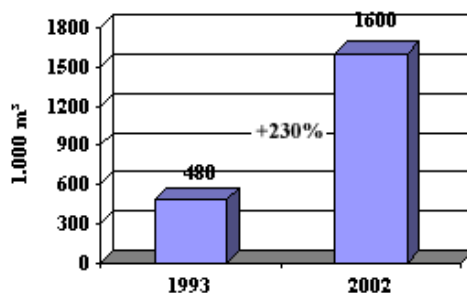
SERRADO PINUS



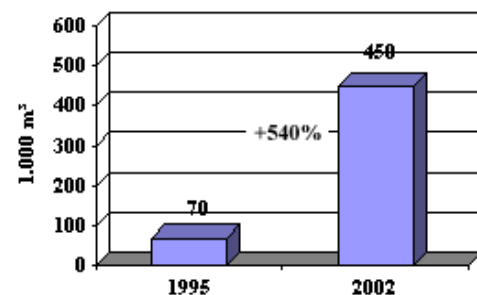
SERRADO FOLHOSA



COMPENSADO DE PINUS



MOLDURA DE PINUS



A figura mostra ainda que a produção do compensado de Pinus cresceu nos últimos 10 anos 230%, ou seja, uma média de 14% ao ano. A taxa de crescimento da produção de molduras de Pinus (tipo exportação) foi ainda maior: 30% ao ano.

2.5.6. Exportação

O crescimento nas exportações supera os índices de crescimento na produção, indicando que a indústria de produtos de madeira sólida está se internacionalizando.

Para os serrados de Pinus, as exportações que em 1993 eram da ordem de 215 mil m³, hoje atingem o volume de 1,5 milhão de m³. Essa evolução representou um crescimento 600%, o equivalente a uma taxa média anual de 24%.

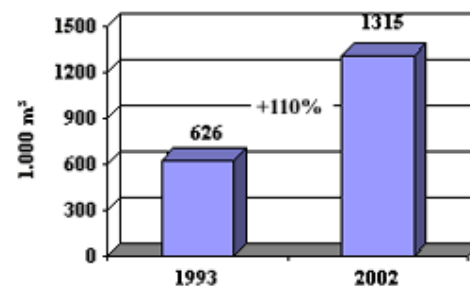
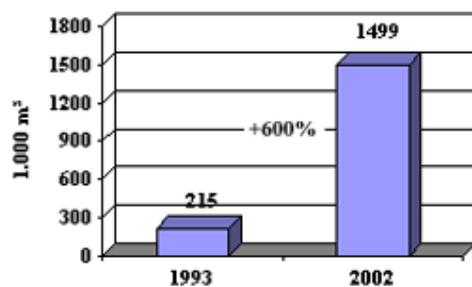
Mesmo com menores índices de crescimento a exportação de serrados de madeiras de folhosas apresentaram evolução bastante expressiva. Nos últimos 10 anos as exportações dos serrados de folhosas cresceram 110%, ou seja, uma média anual de 8,5%.

O produto que apresentou uma das maiores evoluções entre os volumes exportados nos últimos 10 anos foi o compensado de Pinus. Em 2002 as exportações atingiram 1,0 milhão de m³, o produto apresentou crescimento no período da ordem de 860% (equivalente a 28,5% a.a.).

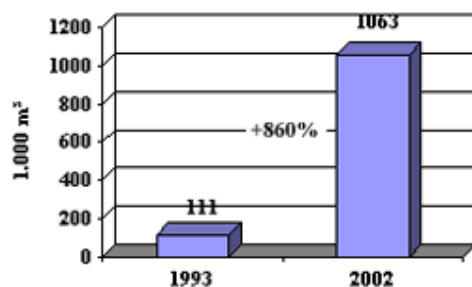
Com comportamento semelhante aos compensados de Pinus, as molduras apresentaram uma variação positiva nas exportações da ordem de 760%, verificada no período entre 1995-2002. Isso representa um crescimento médio anual de 36%.

O gráfico 2 mostra o crescimento das exportações.

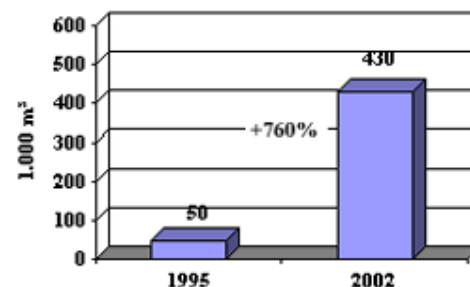
Gráfico 2 - Evolução da Exportação de Alguns Produtos de Madeira Sólida
SERRADO PINUS SERRADO FOLHOSA



COMPENSADO DE PINUS



MOLDURA DE PINUS



2.5.7. Investimentos

Os investimentos programados até 2005 pelo setor florestal (madeira/móveis/papel) são de US\$ 12,0 bilhões, o que corresponde a cerca de 2,4% dos investimentos totais previsto para o Brasil.

Este montante faz com que este grupo de segmentos encontre-se entre os doze maiores investidores, ficando à frente de setores como comunicação, bebidas e fumo, financeiro, mineração, entre outros.

Especificamente para o setor de produtos de madeira sólida, o montante previsto de investimentos é da ordem de US\$ 5,4 bilhões, programados para ocorrer

até 2005. Tais números revelam a importância do setor de base florestal na economia nacional, além de evidenciar a perspectiva de crescimento.

Além de uma perspectiva positiva em relação ao crescimento da produção e da exportação, o setor florestal deverá gerar um grande número de empregos, o que é também uma prioridade nacional. No quadro a seguir é apresentada uma comparação entre o número de empregos gerados em alguns setores em relação aos investimentos.

Como pode ser observada, a diferença na geração de empregos é bastante expressiva entre os vários setores. O segmento de produtos de madeira sólida é sem sombra de dúvidas um grande gerador de empregos.

Para cada R\$1 milhão investidos, são gerados cerca de 10 a 20 empregos, enquanto na indústria automobilística ou química menos de um emprego é gerado.

Quadro 8: Comparação entre a Geração de Empregos vis-à-vis Investimentos

TIPO DE INDÚSTRIA	EMPREGO GERADO A CADA R\$ 1.000.000 INVESTIDO
Produtos de Madeira Sólida	10 a 20
Celulose e Papel	1
Automobilística	0,4
Química	0,2

Fonte: ABIMCI (2004)

2.5.8. Aspectos Estratégicos

O crescimento da indústria de produtos de madeira sólida tem sido baseado em grande parte na competitividade florestal do Brasil e a capacidade do setor privado na gestão dos negócios e na geração e adoção de novas tecnologias. Grande parte da competitividade é resultante de uma política de governo que favoreceu a

implantação das florestas plantadas, estabelecidas a partir dos incentivos fiscais que vigoraram de 1966 a 1988.

Com o término dos incentivos fiscais a base florestal ficou estagnada. A falta de uma política florestal de longo prazo, fundamental a um setor que opera em longos ciclos, limitou os investimentos privados. Como resultado a base florestal atual é insuficiente para garantir a expansão da indústria florestal no ritmo que vinha ocorrendo nos últimos anos.

Outros fatores também têm contribuído como a falta de estabilidade institucional e legal, em várias áreas – política agrária, ambiental, e de desenvolvimento florestal, aliada a tendência de exigência e complexidade no âmbito dos regulamentos em vários níveis (federal, estadual e até mesmo municipal).

São ainda necessárias várias ações entre as quais destacam-se aquelas de âmbito geral (reformas estruturais que afetam todo o setor produtivo) e aqueles aplicáveis às particularidades do setor florestal. Entre as ações necessárias aplicáveis ao setor florestal citam-se:

- Definição de um modelo institucional orientado à produção:

O fato do setor florestal estar inserido no Ministério do Meio Ambiente é um limitante, mas existe ainda o fato de situações similares ocorrem nos Estados e muitas vezes estes dois níveis são conflitantes.

A proposta considera em primeiro lugar uma estrutura de governo que possa definir e implementar políticas de desenvolvimento, em perfeita articulação com os Governos Estaduais;

- Definição de uma política de longo prazo:

Este fato é especialmente importante para o segmento de produtos de madeira sólida, onde os ciclos, seja de manejo das florestas nativas ou de florestas plantadas, é raramente inferior a 20 anos. Somente como estabilidade serão atraídos investimentos;

- Revisão dos dispositivos legais:

O Brasil desenvolveu dispositivos legais extremamente complexos, e muitas vezes não aplicáveis. É necessária uma revisão completa dos dispositivos, de forma que eles sejam aplicáveis a realidades nacional e regionais, e ainda que não sejam geradores de custos que limitem a competitividade do produto brasileiro no mercado internacional;

- Expansão da base florestal:

As florestas plantadas foram extremamente importantes no desenvolvimento recente da indústria de produtos de madeira sólida, mas existem limitações à expansão futura devido a sérios problemas no suprimento, portanto, a ampliação da base de florestas plantadas é fundamental.

Mecanismos apropriados à implantação de florestas de rotação mais longa deverão ser desenvolvidos, e incentivos ao manejo para produção de matéria-prima de maior valor (a exemplo do que existe em outros países), são tipos de instrumentos inovadores que devem ser devidamente considerados.

Na área de florestas nativas deverão ser ampliadas as áreas de florestas públicas de produção, as quais devem ser colocadas em operação dentro do menor prazo possível. Esta iniciativa deverá ser tomada tanto pelo Governo Federal como Governos Estaduais;

2.6. O SETOR MADEIREIRO NO PARANÁ

2.6.1. Histórico

A iniciativa do primeiro grande investimento madeireiro no Paraná se deve ao arrojo dos irmãos André e Antônio Rebouças, na organização da Companhia Florestal Paranaense, instalada em 1871, na localidade de Borda do Campo.

Porém, a concorrência de espécies estrangeiras, notadamente do Pinho-de-

Riga (*Pinus sylvestris*), e a dificuldade acarretada pela falta de vias de comunicação que possibilitassem o escoamento da madeira, acabaram fazendo fracassar o empreendimento.

Foi somente após a abertura da Estrada da Graciosa, ligando Curitiba a Antonina, em 1873, da construção da Estrada de Ferro Curitiba-Paranaguá, em 1885, além de seu ramal Morretes-Antonina em 1891, que a extensa floresta de Araucária existente nos planaltos paranaenses foi efetivamente explorada, dando início à uma das atividades econômicas mais importantes do Estado do Paraná.

O grande propulsor da exportação do pinheiro paranaense foi a Primeira Guerra Mundial. Com a impossibilidade de importação do Pinho-de-Riga, o Pinho-do-Paraná (nome comercial dado à Araucária) passou a abastecer o mercado interno, além de ser exportado para a Argentina.

Durante a Segunda Guerra Mundial, a madeira de Pinho liderou a pauta exportações do Paraná. Com o fim do conflito, o ciclo madeireiro foi declinando sendo substituído pelo do café, que já despontava como uma das forças econômica no Estado.

2.6.2. Indústria Madeireira no Paraná

No Brasil, cerca de 4% do PIB tem origem em atividades que utilizar madeira. No Estado do Paraná, esse índice alcança 20% do PIB.

Quase 15% do total de estabelecimentos relacionados à área florestal estão instalados no Estado do Paraná. Desses, quase 35% são de pequeno porte (com até 4 empregados). Mais de 23% dos grandes estabelecimentos florestais (mais de 1000 empregados) instalados no Brasil têm como sede o estado do Paraná.

O estado do Paraná é o maior produtor brasileiro de chapas de fibras, assim como de compensado.

Os segmentos considerados como pertencentes à indústria madeireira instalada no estado do Paraná são: (i) celulose, incluindo a celulose de fibra curta, celulose de fibra longa e a PAR - Pasta de Alto Rendimento; (ii) carvão; (iii) painéis

reconstituídos, englobando aglomerado, MDF e OSB; (iv) compensados e de madeira serrada.

As espécies vegetais consideradas para o suprimento destas indústrias são exclusivamente o Pinus e o Eucalipto. Abaixo, observa-se a distribuição das áreas do estado do Paraná segundo sua finalidade.

Quadro 9: Uso do solo no Paraná

USO	ÁREA (ha)	PARTICIPAÇÃO (%)
Floresta Natural Primária	1.712.814	8,6
Floresta Natural Secundária	5.069.238	25,4
Floresta Plantada	620.489	3,1
Agricultura	7.368.209	37,0
Pecuária	4.548.655	22,8
Áreas Urbanas	379.900	1,9
Outras áreas	233.065	1,2
TOTAL	19.932.370	100,0

Fonte: ABIMCI (2004)

Nota-se pelo quadro 10 que mesmo a área de floresta plantada e a área de floresta natural terem diminuído, a produção em volume aumentou devido à diminuição do desperdício e investimento em tecnologia.

Quadro 10: Exploração das florestas plantada e natural

TIPO FLORESTAL	1999		2000	
	ÁREA (ha)	VOLUME (m3)	ÁREA (ha)	VOLUME (m3)
Floresta Plantada	141.978	20.998.309	123.218	22.212.562
Floresta Natural	17.534	1.154.014	9.760	645.659
TOTAL	159.512	22.152.323	132.978	22.858.221

Fonte: ABIMCI (2004)

3. METODOLOGIA

Após a apresentação do tema, do problema e da base teórico-empírica, onde foi apresentado o arcabouço acadêmico além de estudos empíricos relevantes a cerca do tema, deve-se agora mostrar de que maneira a presente pesquisa estruturar-se-á para atingir seus objetivos, ou seja, a Metodologia com que este estudo será feito.

Deve-se observar que esta parte da dissertação é a que confere a ele a forma, seu desenho e limitações, além de garantir sua testabilidade, confiabilidade e validação.

Para Triviños (1987) a fundamentação teórica do estudo ou revisão da literatura, tem o seu papel bem definido como fundamento que orientará a pesquisa e é um componente indispensável a qualquer tipo de pesquisa.

Lembra-nos que a palavra teoria, em sua etimologia grega significava observar, contemplar. Portanto, "os instrumentos utilizados na pesquisa, o questionário, a entrevista, etc., para a coleta de informações, são iluminados pelos conceitos de uma teoria."

Goode e Hatt (1968) dizem que um fato não é somente uma observação ao acaso, mas uma afirmativa empiricamente verificada sobre o fenômeno. Engloba, portanto, observações científicas e um quadro de referência teórico conhecido, no qual se enquadram essas observações.

Pretende-se com isso, garantir uma maior exatidão na elaboração dos questionários que serão aplicados na fase da pesquisa.

Será feita uma pesquisa de levantamento (*Survey*) dirigida aos executivos das empresas madeireiras do estado do Paraná. Serão enviados questionários estruturados de maneira tal que através da análise do conteúdo de suas respostas e análise estatística, a influência dos aspectos culturais sobre o estilo de tomada de decisão possa ser analisada.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1. Perguntas de pesquisa

Este trabalho buscará responder às seguintes perguntas de pesquisa:

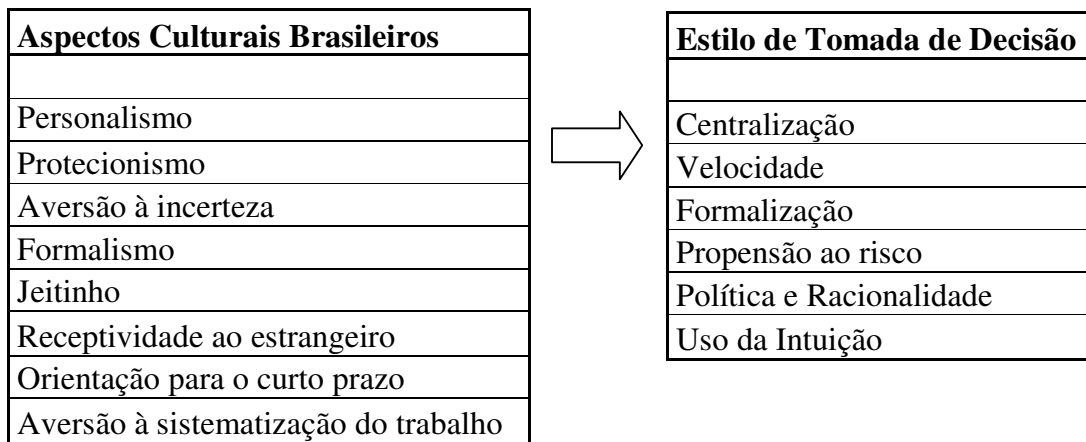
- Qual a influência que o personalismo exerce no estilo de tomada de decisão?
- Qual a influência que o protecionismo exerce no estilo de tomada de decisão?
- Qual a influência que a aversão à incerteza exerce no estilo de tomada de decisão?
- Qual a influência que o formalismo exerce no estilo de tomada de decisão?
- Qual a influência que o jeitinho exerce no estilo de tomada de decisão?
- Qual a influência que a receptividade ao estrangeiro exerce no estilo de tomada de decisão?
- Qual a influência que a orientação para o curto prazo exerce no estilo de tomada de decisão?
- Qual a influência que a aversão à sistematização do trabalho exerce no estilo de tomada de decisão?

3.1.2. Apresentação das Categorias Analíticas

As categorias analíticas envolvidas neste estudo são: Aspectos Culturais (Independente) e Estilo de Tomada de Decisão (Dependente).

A seguir mostra como as categorias analíticas estão constituídas pelas variáveis que serão observadas na pesquisa.

Figura 2 - Categorias Analíticas



3.1.3. Definições Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas

ASPECTOS CULTURAIS BRASILEIROS

D.C.: traços gerais relativos ao modo de adaptação à natureza para o provimento de subsistência e às normas e instituições reguladoras das relações sociais, comuns ou freqüentemente na maioria dos brasileiros e que os distinguem de indivíduos de outras nações (Hofstede, 1980).

Personalismo

D.C.: Atitude na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida (Barros e Prates, 1996).

D.O.: será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, onde o nível de presença nas organizações de indicadores, como a ênfase nas relações pessoais, favoritismo e paternalismo, será medido pelas questões q.1.1 e q.1.2.

Protecionismo

D.C.: postura que indica mutismo, baixa consciência crítica e transferência de responsabilidade para o nível hierárquico superior (Barros e Prates, 1996).

D.O.: será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, onde o nível de presença nas organizações de indicadores, como orientação pela autoridade externa, transferência de responsabilidade, postura de espectador e o governo como princípio unificador, será medido pelas questões q.1.3 e q.1.4.

Aversão à incerteza

D.C.: modo como as pessoas buscam estabilidade, a relação entre os indivíduos tende a evitar conflitos com resultados incertos, mas pode levar à alienação, passividade e pouca iniciativa (Barros e Prates, 1996).

D.O.: será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, onde o nível de presença nas organizações de indicadores, como a necessidade de regras, a afeição à paz e à ordem e busca de evitar o conflito, será medido pelas questões q.1.5 e q.1.6.

Formalismo

D.C.: exagerado apego às regras, que são elaboradas fora do contexto dos costumes e das necessidades daqueles a que se direcionam (Vieira, Costa e Barbosa, 1982).

D.O.: será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, onde o nível de presença nas organizações de indicadores, como a presença de regras sem fundamentação nos costumes, diferença entre a lei e a conduta concreta, será medido pelas questões q.1.7 e q.1.8.

Jeitinho

D.C.: é sempre uma forma especial de se resolver algum problema ou situação difícil ou proibida; ou uma solução criativa para alguma emergência, seja sob forma de burla a alguma regra ou norma preestabelecida, seja sob forma de conciliação, esperteza ou habilidade (Barbosa, 1992).

D.O.: será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, onde o nível de presença nas organizações de indicadores, como a flexibilidade, a improvisação e rapidez e a burla a normas estabelecidas, será medido pelas questões q.1.9 e q.1.10.

Receptividade ao estrangeiro

D.C.: valorização pelo brasileiro pelo que vem de fora em detrimento do que existe no Brasil, reação positiva em face do estrangeiro (Caldas, 1997).

D.O.: será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, onde o nível de presença nas organizações de indicadores, como o gosto pelo que vem de fora, a importação de técnicas e a valorização maior do que vem de fora em detrimento do que existe no Brasil, será medido pelas questões q.1.11 e q.1.12.

Orientação para o curto prazo

D.C.: preocupação voltada predominantemente para o presente, o imediato, em detrimento do longo prazo (Azevedo, 1971).

D.O.: será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, onde o nível de presença nas organizações de indicadores, como a preocupação com o longo prazo e do imediatismo existente, será medido pelas questões q.1.13 e q.1.14.

Aversão à sistematização do trabalho

D.C.: desprezo ao trabalho sistemático, que é visto como desqualificante social, havendo como contrapartida, exaltação do talento natural (Holanda, 1995; DaMatta, 1986).

D.O.: será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, onde o nível de presença nas organizações de indicadores, como a exaltação ao talento natural e o desprezo ao trabalho contínuo e repetitivo, será medido pelas questões q.1.15 e q.1.16.

ESTILO DE TOMADA DE DECISÃO

D.C.: Forma como os decisores tomam suas decisões. Maneira pela qual os executivos imprimem às suas decisões traços culturais.

Centralização das decisões

D.C.: dimensão cuja intensidade definirá se as escolhas se concentram nos níveis superiores ou se distribuem entre os demais níveis da organização (Hatch, 1997).

D.O.: Será verificado se a decisão é tomada apenas pela cúpula da empresa ou tem a participação de outros níveis e será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, medido pelas questões q.2.1.

Velocidade da decisão

D.C.: definida entre os limites expediência (rapidez) e reflexão, ou seja, quanto tempo se dá à tomada de decisão (Jehn e Weigelt, 2001).

D.O.: Será verificado qual o horizonte de tempo em que se baseiam os decisores na tomada de decisões e será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, medido pelas questões q.2.2.

Formalização da decisão

D.C.: existência de regras e regulamentos formais, que a organização esforça-se no sentido de sua aceitação e cumprimento, para que as decisões sejam documentadas (Caruana, Morris e Vella, 1998).

D.O.: Será observado o nível de presença de regras e normas formais para a documentação do processo de tomada de decisão e será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, medido pelas questões q.2.3.

Propensão ao risco

D.C.: atitude que leva as pessoas a correrem certos riscos, onde muitas vezes não apresentam uma forma racional de agir (Kahneman e Tversky, 1979).

D.O.: Será observado o comportamento dos decisores frente aos riscos e incertezas e será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, medido pelas questões q.2.4.

Política e Racionalidade na decisão

D.C.: uso de racionalidade e aspectos técnicos conflitando com uma atitude que envolve política e barganha na tomada de decisão (Eisenhardt e Zbaracki, 1992).

D.O.: Será verificado se durante a tomada de decisão há a utilização apenas de critérios técnicos ou se há também o envolvimento de critérios políticos e barganha e será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, medido pelas questões q.2.5.

Uso da Intuição

D.C.: capacidade de responder às situações rapidamente, essa habilidade requer o desenvolvimento da intuição e do julgamento que se dá através de muitos anos de experiência e treinamento (Simon, 1987).

D.O.: Será verificado se existe o uso de intuição em decisões com pouca informação disponível e será operacionalizada através de uma escala do tipo *Likert*, medido pelas questões q.2.6.

3.2. DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA

3.2.1. População e Amostragem

A pesquisa teve como universo a ser estudado o setor de empresas madeireiras do estado do Paraná, focando-se nas organizações do segmento de produtos de madeira sólida, principalmente nas que produzem compensados, laminados e molduras.

A escolha desse setor baseou-se em algumas considerações, como o número de organizações no estado, a variabilidade de tamanho e sua importância para a economia do Paraná e do Brasil.

A população pesquisada foi a de altos executivos destas empresas. A amostra escolhida foi do tipo não-probabilística por adesão. Essa população foi do tipo proposital, isto é, foram escolhidos especialistas intencionalmente, no caso, apenas os executivos de níveis superiores da organização.

Para Lakatos e Marconi (1991), o fato de ser proposital significa que o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos que podem ou não ser representativos.

O pesquisador não se dirige a representantes da população em geral, mas àqueles que, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado, têm a propriedade de influenciar a opinião dos demais.

3.2.2. Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa tem um delineamento do tipo levantamento, que se propõe a analisar relações entre variáveis, uma vez que se estudou uma amostra da população para descobrir a incidência relativa, a distribuição e interrelações dos fenômenos estudados (Kerlinger, 1979). Deseja-se com isso entender as relações entre os aspectos culturais brasileiros e o estilo da tomada de decisão. O método utilizado nesta pesquisa foi o de Survey.

Para Gil (1991), esse tipo de delineamento possui vantagens relacionadas ao conhecimento direto da realidade, na medida em que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, suas crenças e suas opiniões.

Além disso, é um método econômico e rápido, que possibilita a quantificação e é adequado para estudos descritivos e útil para o estudo de opiniões e atitudes.

Trata-se de uma pesquisa não experimental, pois não propõe a manipulação de variáveis ou a designação aleatória de sujeitos (Kerlinger, 1979).

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

São incluídas nesse grupo as pesquisas que possuem por objetivo levantar as opiniões, as atitudes e as crenças de uma população. Também são descritivas as pesquisas que visam a descobrir a existência de associações entre as variáveis, pretendendo-se determinar a natureza dessa relação (Gil, 1991).

A análise das categorias analíticas será feita através de uma visão descritivo-qualitativa de acordo com a base teórico-empírica. Porém será usada uma visão descritivo-quantitativa para analisar o grau em que cada uma das dimensões componentes das categorias analíticas está presente nas organizações pesquisadas.

O nível de análise é o organizacional, já que o objetivo de uma análise desta natureza é a explicação dos sistemas de elementos inter-relacionados que caracterizam os diversos tipos de organização. E a unidade de análise é o executivo que responde pela tomada das decisões mais importantes na organização.

3.2.3. Dados: fonte e coleta

Os dados que foram aqui coletados serviram para a análise da influência que os aspectos culturais nacionais exercem sobre o estilo de tomada de decisão e para responder as perguntas pesquisa.

Foram analisadas as respostas dadas às perguntas feitas aos executivos das empresas, bem como foi feita uma comparação entre estas respostas, a fim de encontrar subsídios para descrever as relações entre a cultura e o estilo de tomada de decisão.

Foram consultados dados secundários na FIEP, inicialmente como forma de orientar a determinação da população e da amostra utilizada, entretanto a pesquisa se valeu primordialmente de dados primários, uma vez que foi praticamente impossível determinar com precisão o número de empresas presentes na população.

Dados Primários

Segundo Richardson (1989), as fontes de dados primários são aquelas que têm relação direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada, ou seja, aqueles que não estão disponíveis em documentos.

Os dados primários foram obtidos através das respostas dadas por altos executivos das empresas estudadas aos questionários. Estas respostas foram posteriormente analisadas e usadas para descrever e explicar as relações entre as variáveis.

O questionário foi construído com base no conhecimento existente sobre o tema que fundamenta este estudo, e na análise dos dados secundários. O objetivo foi identificar os traços culturais presentes nas organizações e de que forma eles influem o estilo de tomada de decisões.

De acordo com Babbie (2001), quando se quer determinar o grau em que se apóiam os respondentes para determinadas atitudes ou perspectivas, é importante apresentá-las em forma de declarações curtas no formato de escala.

A escala a ser utilizada tem como objetivo estabelecer escala numérica para a mensuração de dados intangíveis. A partir de uma avaliação de vários itens, onde a resposta mais favorável recebe o valor mais alto da escala e a mais desfavorável recebe o valor mais baixo, e, por meio de testes estatísticos de correlação, pode-se determinar ou identificar o nível de relação entre elas.

Os dados primários foram coletados através de questionário, composto de perguntas fechadas, construído com base em escala de cinco pontos do tipo *Likert* cujos objetivos básicos foram: observar o nível de presença dos aspectos culturais brasileiros e a influência destes sobre o estilo de tomada de decisão.

Inicialmente o questionário pedia uma breve identificação do respondente e da empresa, e a seguir eram apresentadas algumas questões em escala do tipo *Likert* de cinco pontos em que se solicitava a avaliação do respondente quanto à presença de algumas características na empresa (variando de ausência de característica à total característica).

Foi providenciada também uma carta de apresentação acompanhando cada questionário, no qual se solicitava o preenchimento e retorno, e assumia-se o compromisso de sigilo das informações e a disponibilização da pesquisa após sua conclusão.

Devido à grande dificuldade de estabelecer o número preciso da população como consequência de uma desatualização dos dados, bem como da dificuldade de obter-se os dados junto à associação das empresas, houve uma fase de levantamento das empresas do segmento a ser estudado, onde foram encontradas 75 empresas médias e grandes e 253 pequenas empresas.

Deve-se também ressaltar a falta de disposição de muitas empresas em atender a pesquisa e responder o questionário. Muitas delas simplesmente optaram por não responder, sem qualquer justificativa.

Ao final da fase de coleta, os questionários foram respondidos por 60 dirigentes no total, ou 26,3% da população levantada, sendo 20 de micro e pequenas empresas (até 99 funcionários), 32 de médias empresas (de 100 a 499 funcionários) e 8 de grandes empresas (acima de 500 funcionários).

Dados Secundários

Foram coletados dados secundários referentes ao setor madeireiro do estado do Paraná. Jornais, revistas setoriais e documentos foram analisados para auxiliar na elaboração dos questionários destinados aos executivos das empresas estudadas e na análise das respostas obtidas.

3.2.4. Dados: tratamento

Um primeiro procedimento realizado foi reagrupar as questões inicialmente consideradas para mensurar cada característica. Das oito dimensões dos aspectos culturais brasileiros: personalismo, protecionismo, aversão à incerteza, formalismo, jeitinho, receptividade ao estrangeiro, orientação para o curto prazo e aversão à sistematização ao trabalho, representadas por 16 questões, quando foram submetidas à análise fatorial, resultaram em 6 fatores, que serão explicados no capítulo seguinte.

Além da análise fatorial, fizeram parte do tratamento estatístico outras técnicas como a correlação, estatística descritiva e análise anova, onde o fator foi o tamanho das empresas, e análise Post Hoc Tukey HSD.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a apresentação da base teórico-empírica e da metodologia que orientam o presente trabalho, este capítulo será dedicado à descrição dos dados coletados e à sua análise.

Inicialmente foi calculado o valor de KMO, que é um teste usado para verificar a validade, relevância e se a amostra foi adequada. Para ser considerada uma amostra válida estatisticamente o valor de KMO deve ser maior que 0,6.

Além disso, também foi calculado o Sig que mostra se a amostra é estatisticamente significativa, para tanto, o valor de Sig deve ser inferior a 0.05.

Na tabela 1 são apresentados os valores encontrados para KMO e Sig.

Tabela 1: Cálculo do KMO

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.625	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	262.907
	df	120
	Sig.	0.000

Como se pode observar, o valor calculado para KMO foi de 0,625, o que comprova a possibilidade de uma análise fatorial, e o valor de Sig foi de 0.000, o que também garante que os dados são estatisticamente significativos.

Agora que garantimos a significância dos dados, analisemos as variáveis independentes. Como já foi mencionado na Metodologia, cada dimensão do construto “aspectos culturais brasileiros” foi representada por duas questões no questionário enviado aos dirigentes.

A Análise Fatorial é indicada para agruparmos e inferirmos sobre os fatores que mais apresentam similaridades entre si, ou mesmo para mostrar que uma mesma

dimensão, representada por duas questões, pode ter cada uma de suas questões agrupadas em fatores diferentes.

Tabela 2: Análise Fatorial

Component Matrix(a)						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
q1.9	.693	-.298	3,09E+01	-.249	9,94E+01	-.143
q1.5	.658	4,20E+01	.169	.186	.163	-.262
q1.8	.601	-.417	-4,90E+01	.226	.160	.415
q1.7	.588	-.213	-.108	-.164	.345	.358
q1.12	.568	.454	-5,64E+01	.327	-6,88E+01	-.339
q1.4	1,29E+00	.651	-.264	-1,55E+01	6,49E+01	.109
q1.3	.148	.530	-.362	-.171	-.107	.205
q1.16	-.193	-6,06E+01	.645	-.273	.152	.341
q1.6	.498	.283	.605	-.111	-6,64E+01	7,66E+01
q1.14	-.441	.189	.538	.170	.497	7,56E+01
q1.11	.151	.387	.458	.599	-7,14E+01	-.102
q1.13	-.225	-.393	-3,48E+01	.535	.307	-.311
q1.10	6,50E+01	.400	.413	-.498	-.141	-.129
q1.2	1,57E+01	.159	-.341	-.483	.480	-.422
q1.15	-7,54E+01	.400	-.132	5,41E+01	.757	.109
q1.1	6,33E+00	.383	-.352	.380	-8,12E+01	.443

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 6 components extracted.

Como podemos observar na tabela acima, as oito dimensões correspondentes às variáveis independentes foram agrupadas em seis fatores. Analisando cada um destes fatores encontrados, temos que:

- Fator 1: constituído pelas questões q.1.5 (Aversão à incerteza), q.1.7 e q.1.8 (Formalismo), q.1.9 (Jeitinho) e q.1.12 (Receptividade ao estrangeiro);

- Fator 2: constituído pelas questões q.1.3 e q.1.4 (Protecionismo);

- Fator 3: constituído pelas questões q.1.6 (Aversão à incerteza), q.1.14 (Orientação para o curto prazo) e q.1.16 (Aversão à sistematização do trabalho);

- Fator 4: constituído pelas questões q.1.2 (Personalismo), q.1.10 (Jeitinho) - onde estas duas questões influenciam inversamente - q.1.11 (Receptividade ao estrangeiro) e q.1.13 (Orientação para o curto prazo);

- Fator 5: constituído pela questão q.1.15 (Aversão à sistematização do trabalho);

- Fator 6: constituído pela questão q.1.1 (Personalismo).

Interessante pensar sobre as possíveis causas de algumas dimensões ocuparem dois fatores distintos. Podemos supor que a interpretação das questões pelos respondentes pode ter afetado os valores sendo uma possível causa dessa separação, ou uma formulação não tão clara e explicativa das questões.

Após a análise fatorial, temos a tabela 3, que apresenta as 16 questões referentes aos aspectos culturais brasileiros. Observe os valores mínimo e máximo que cada questão recebeu dos respondentes durante a pesquisa. Nota-se uma heterogeneidade da amostra, uma vez que em 13 das 16 questões foram obtidos valores diferentes, quase que opostos.

Tabela 3: Aspectos culturais brasileiros

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
q1.1	60	1	5	3.47	.21	1.60	2.558
q1.2	60	1	5	2.93	.23	1.75	3.046
q1.3	60	4	5	4.93	3.25E-02	.25	6,33E+01
q1.4	60	3	5	4.90	5.15E-02	.40	.159
q1.5	60	1	5	3.50	.22	1.70	2.898
q1.6	60	1	5	4.77	9.91E-02	.77	.589
q1.7	60	1	5	2.23	.21	1.60	2.555
q1.8	60	1	5	1.87	.20	1.51	2.287
q1.9	60	1	5	3.47	.21	1.60	2.558
q1.10	60	1	5	3.77	.19	1.49	2.216
q1.11	60	1	5	3.70	.23	1.75	3.061
q1.12	60	1	5	2.47	.20	1.51	2.287
q1.13	60	1	5	3.07	.23	1.75	3.046
q1.14	60	1	5	3.33	.22	1.69	2.870
q1.15	60	1	5	3.77	.21	1.62	2.623
q1.16	60	1	5	3.37	.21	1.62	2.609
Valid N (listwise)	60						

Para melhor visualizar os dados contidos na tabela 3, a tabela 4 apresenta os mesmos valores, mas dessa vez em ordem decrescente dos valores da média.

Tabela 4: Aspectos Culturais brasileiros – média decrescente

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
q1.3	60	4	5	4.93	3.25E-02	.25	6,33E+01
q1.4	60	3	5	4.90	5.15E-02	.40	.159
q1.6	60	1	5	4.77	9.91E-02	.77	.589
q1.10	60	1	5	3.77	.19	1.49	2.216
q1.15	60	1	5	3.77	.21	1.62	2.623
q1.11	60	1	5	3.70	.23	1.75	3.061
q1.5	60	1	5	3.50	.22	1.70	2.898
q1.9	60	1	5	3.47	.21	1.60	2.558
q1.1	60	1	5	3.47	.21	1.60	2.558
q1.16	60	1	5	3.37	.21	1.62	2.609
q1.14	60	1	5	3.33	.22	1.69	2.870
q1.13	60	1	5	3.07	.23	1.75	3.046
q1.2	60	1	5	2.93	.23	1.75	3.046
q1.12	60	1	5	2.47	.20	1.51	2.287
q1.7	60	1	5	2.23	.21	1.60	2.555
q1.8	60	1	5	1.87	.20	1.51	2.287
Valid N (listwise)	60						

Desta maneira algumas informações aparecem mais claramente, como por exemplo os altos valores que as questões q.1.3 e q.1.4 receberam - que representam o Protecionismo - indicando uma forte presença desta dimensão nas organizações estudadas. Por outro lado, de maneira oposta, nota-se os baixos valores que as questões q.1.7 e q.1.8 receberam - representando o Formalismo - indicando uma menor presença deste aspecto cultural.

Após a análise da estatística descritiva dos Aspectos culturais brasileiros, é a vez das dimensões que compõe o Estilo de tomada de decisão serem analisadas.

A tabela 5, a seguir, mostrará os valores obtidos pelas questões relativas ao Estilo de tomada de decisão junto aos respondentes.

Tabela 5: Estilo de tomada de decisão

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Centralização da Decisão	60	1	5	3.70	.21	1.61	2.586
Velocidade	60	1	5	3.63	.21	1.62	2.609
Formalização	60	1	5	4.23	.18	1.39	1.945
Propensão ao Risco	60	1	5	3.53	.21	1.60	2.558
Política e Racionalidade	60	1	5	4.27	.18	1.38	1.894
Uso da Intuição	60	1	5	4.00	.20	1.52	2.305
Valid N (listwise)	60						

A princípio nota-se a mesma heterogeneidade da amostra, uma vez que em todas as 6 questões, que representam as 6 dimensões do Estilo, houve respostas desde a ausência total da característica até a presença total da característica.

Novamente, para facilitar a observação dos valores das questões, a mesma tabela é disposta de forma em que a média fique na ordem decrescente.

Tabela 6: Estilo de tomada de decisão - média decrescente

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Política e Racionalidade	60	1	5	4.27	.18	1.38	1.894
Formalização	60	1	5	4.23	.18	1.39	1.945
Uso da Intuição	60	1	5	4.00	.20	1.52	2.305
Centralização da Decisão	60	1	5	3.70	.21	1.61	2.586
Velocidade	60	1	5	3.63	.21	1.62	2.609
Propensão ao Risco	60	1	5	3.53	.21	1.60	2.558
Valid N (listwise)	60						

O que se observa através dos dados da tabela 6 é que os dirigentes têm uma atitude mais conservadora em relação ao risco, sendo menos propensos a correr riscos. Também aparece um valor mais alto para o uso de aspectos técnicos e racionais na tomada de decisões importantes, evidenciando uma maior profissionalização, bem como maior influência do exigente e rígido padrão de controle que as empresas que exportam precisam alcançar.

A tabela 7 mostra as correlações que foram verificadas entre as dimensões dos Aspectos culturais brasileiros e as do Estilo de tomada de decisão.

Tabela 7 - Correlação		Central.	Veloc.	Formaliz.	Propensão ao Risco	Política	Uso da Intuição	Person.	Protecion.	Aversão à Incerteza	Formal.	Jeitinho	Recptiv.	Curto Prazo	Aversão
Centralização da Decisão	Pearson	1.000	.348(**)	-.059	.380(**)	.006	.153	.273(*)	-.050	-.149	.312(*)	.429(**)	.344(**)	-.117	.132
	Sig. (2- tailed)	.	.006	.655	.003	.963	.244	.035	.703	.257	.015	.001	.007	.372	.315
Velocidade	Pearson	.348(**)	1.000	-.022	.484(**)	.273(*)	.138	.331(**)	.189	.004	.388(**)	.066	-.074	-.169	.028
	Sig. (2- tailed)	.006	.	.870	.000	.034	.292	.010	.148	.975	.002	.616	.574	.196	.829
Formalização	Pearson	-.059	-.022	1.000	.080	.373(**)	.000	-.085	-.052	-.271(*)	.108	.509(**)	-.203	.366(**)	.325(*)
	Sig. (2- tailed)	.655	.870	.	.543	.003	1.000	.520	.696	.036	.412	.000	.120	.004	.011
Propensão ao Risco	Pearson	.380(**)	.484(**)	.080	1.000	.181	.140	.378(**)	-.079	.307(*)	.313(*)	.283(*)	-.043	.153	.169
	Sig. (2- tailed)	.003	.000	.543	.	.167	.287	.003	.550	.017	.015	.028	.741	.242	.198
Política e Racionalidade	Pearson	.006	.273(*)	.373(**)	.181	1.000	.016	.302(*)	.444(**)	-.039	.055	-.197	-.075	-.032	.296(*)
	Sig. (2- tailed)	.963	.034	.003	.167	.	.902	.019	.000	.770	.679	.132	.570	.806	.022
Uso da Intuição	Pearson	.153	.138	.000	.140	.016	1.000	-.037	-.089	.262(*)	.149	.195	-.075	-.142	.132
	Sig. (2- tailed)	.244	.292	1.000	.287	.902	.	.777	.500	.043	.257	.136	.570	.280	.314
Personalismo	Pearson	.273(*)	.331(**)	-.085	.378(**)	.302(*)	-.037	1.000	.263(*)	-.083	-.042	-.049	.032	-.063	.168
	Sig. (2- tailed)	.035	.010	.520	.003	.019	.777	.	.042	.527	.751	.712	.810	.631	.200
Protecionismo	Pearson	-.050	.189	-.052	-.079	.444(**)	-.089	.263(*)	1.000	-.079	-.100	-.078	.192	-.241	.023
	Sig. (2- tailed)	.703	.148	.696	.550	.000	.500	.042	.	.548	.449	.552	.141	.064	.863
Aversão à Incerteza	Pearson	-.149	.004	-.271(*)	.307(*)	-.039	.262(*)	-.083	-.079	1.000	.270(*)	.347(**)	.413(**)	-.103	.067
	Sig. (2- tailed)	.257	.975	.036	.017	.770	.043	.527	.548	.	.037	.007	.001	.434	.609
Formalismo	Pearson	.312(*)	.388(**)	.108	.313(*)	.055	.149	-.042	-.100	.270(*)	1.000	.179	.034	-.177	-.021
	Sig. (2- tailed)	.015	.002	.412	.015	.679	.257	.751	.449	.037	.	.172	.799	.177	.872
Jeitinho	Pearson	.429(**)	.066	.509(**)	.283(*)	-.197	.195	-.049	-.078	.347(**)	.179	1.000	.067	-.273(*)	.127
	Sig. (2- tailed)	.001	.616	.000	.028	.132	.136	.712	.552	.007	.172	.	.610	.035	.332
Recptividade ao Estrangeiro	Pearson	.344(**)	-.074	-.203	-.043	-.075	-.075	.032	.192	.413(**)	.034	.067	1.000	.057	-.157
	Sig. (2- tailed)	.007	.574	.120	.741	.570	.570	.810	.141	.001	.799	.610	.	.668	.230
Orientação para o Curto Prazo	Pearson	-.117	-.169	.366(**)	.153	-.032	-.142	-.063	-.241	-.103	-.177	-.273(*)	.057	1.000	.319(*)
	Sig. (2- tailed)	.372	.196	.004	.242	.806	.280	.631	.064	.434	.177	.035	.668	.	.013
Aversão à Sistematização do Trabalho	Pearson	.132	.028	.325(*)	.169	.296(*)	.132	.168	.023	.067	-.021	.127	-.157	.319(*)	1.000
	Sig. (2- tailed)	.315	.829	.011	.198	.022	.314	.200	.863	.609	.872	.332	.230	.013	.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Com relação ao tamanho das organizações, foram feitos testes Anova, com o objetivo de medir a influência do tamanho da empresa sobre as variáveis mensuradas através do questionário.

Na tabela 8 vemos que o tamanho da empresa não é estatisticamente significativa para influenciar a Centralização da decisão.

Tabela 8: Anova - Centralização da decisão

Centralização da Decisão		
Tukey HSD		
	N	Subset for alpha = .05
Número de Funcionários		1
de 100 a 499 (média)	32	3.38
até 99 (micro e pequena)	20	3.80
mais de 500 (grande)	8	4.75
Sig.		.055

O mesmo ocorre na tabela 9, em que não houve influência estatisticamente significativa sobre a Velocidade da decisão.

Tabela 9: Anova - Velocidade

Velocidade		
Tukey HSD		
	N	Subset for alpha = .05
Número de Funcionários		1
de 100 a 499 (média)	32	3.19
mais de 500 (grande)	8	3.50
até 99 (micro e pequena)	20	4.40
Sig.		.095

Quanto à Formalização da decisão, também podemos ver que o tamanho da empresa não causou uma influência significativa, pois não houve nenhuma diferenciação.

Tabela 10: Anova - Formalização

Formalização		
Tukey HSD		
	N	Subset for alpha = .05
Número de Funcionários		1
até 99 (micro e pequena)	20	4.00
de 100 a 499 (média)	32	4.19
mais de 500 (grande)	8	5.00
Sig.		.134

O mesmo aconteceu com a dimensão Propensão ao risco.

Tabela 11: Anova - Propensão ao risco

Propensão ao Risco		
Tukey HSD		
	N	Subset for alpha = .05
Número de Funcionários		1
de 100 a 499 (média)	32	3.19
até 99 (micro e pequena)	20	3.70
mais de 500 (grande)	8	4.50
Sig.		.069

Já na dimensão Política e Racionalidade, como vemos na tabela 12, temos uma diferenciação entre as grandes empresas que utilizam mais aspectos políticos e barganha, enquanto as médias empresas responderam que usam mais aspectos técnicos e racionais.

Tabela 12: Anova - Política e Racionalidade

Política e Racionalidade			
Tukey HSD			
Número de Funcionários	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
mais de 500 (grande)	8	3.25	
até 99 (micro e pequena)	20	4.10	4.10
de 100 a 499 (média)	32		4.63
Sig.		.199	.533

Pela tabela 13 podemos ver mais uma vez, que o tamanho da empresa medido a partir do número de funcionários, não influenciou nas respostas dos dirigentes em relação ao Uso da intuição.

Tabela 13: Anova – Uso da intuição

Uso da Intuição		
Tukey HSD		
Número de Funcionários	N	Subset for alpha = .05
		1
até 99 (micro e pequena)	20	3.90
de 100 a 499 (média)	32	3.94
mais de 500 (grande)	8	4.50
Sig.		.545

Realizando o teste Anova com o fator tamanho da empresa em relação as 16 questões pertencentes aos Aspectos culturais brasileiros, podemos observar que em apenas 3 questões, houve uma diferenciação.

A seguir estão as tabelas 14, 15 e 16, respectivamente as tabelas com os testes Anova para as questões q.1.3, q.1.8 e q.1.11.

Tabela 14: Anova – questão q.1.3

q1.3			
Tukey HSD			
Número de Funcionários	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
mais de 500 (grande)	8	4.75	
de 100 a 499 (média)	32	4.94	4.94
até 99 (micro e pequena)	20		5.00
Sig.		.103	.769

Na tabela 14 podemos notar claramente uma tendência de que quanto menor a empresa, maior a presença do traço cultural do Protecionismo.

Tabela 15: Anova – questão q.1.8

q1.8			
Tukey HSD			
Número de Funcionários	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
de 100 a 499 (média)	32	1.56	
até 99 (micro e pequena)	20	1.70	
mais de 500 (grande)	8		3.50
Sig.		.962	1.000

Pela tabela 15 vemos que as empresas grandes responderam a questão q.1.8 atribuindo valores maiores que o dobro do que foi atribuído pelas médias ou pequenas empresas, corroborando a idéia de que quanto maior a empresa, maior a presença do Formalismo.

E a última questão que apresentou alguma diferenciação é a q.1.11, relacionada com o aspecto cultural da Receptividade ao estrangeiro, mais especificamente no contato com empresas estrangeiras de modo a tomar conhecimento das principais tendências da administração internacional.

Na tabela 16 nota-se que as pequenas empresas têm bem menos contato com empresas estrangeiras do que as médias e principalmente as grandes.

Tabela 16: Anova – questão q.1.11

q1.11			
Tukey HSD			
Número de Funcionários	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
até 99 (micro e pequena)	20	2.50	
de 100 a 499 (média)	32		4.19
mais de 500 (grande)	8		4.75
Sig.		1.000	.590

5. CONCLUSÃO

O interesse pelas questões culturais no interior das organizações não é recente, porém essa tendência se tem intensificado nas últimas décadas, assumindo basicamente algumas formas como os estudos sob o nome de cultura organizacional, em que as organizações são focalizadas como manifestações culturais particulares. Outra forma, que envolve a questão cultural, denomina-se *cross-culture*, em que se busca a comparação entre o comportamento de indivíduos de diversas nações e quais suas conseqüências no contexto organizacional.

A globalização evidencia algumas observações interessantes: de um lado, o contato entre as nações, entre diferentes sociedades, que supõe uma crescente uniformização, principalmente dos comportamentos e práticas no interior das organizações; por outro lado, esse mesmo contato, mostra a diversidade cultural e leva ao questionamento da universalidade da administração. Torna-se assim cada vez mais importante levar em conta o contexto em que as organizações se inserem, seja no seu aspecto econômico, legal, político ou cultural.

É importante considerar a variação cultural entre as sociedades, as diferenças entre hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros. As formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho, e como organização e sociedade articulam-se.

Na realidade brasileira a presença de características tradicionalistas nas organizações acaba resultando em processo de modernização conservadora, em que o tradicional é combinado com o moderno, e a mudança se articula com a manutenção.

É inegável que as organizações brasileiras buscam no modelo burocrático sua orientação básica, porém esse universo não se encontra desvinculado do contexto mais amplo, pelo contrário, está imerso em uma sociedade em que o jeitinho, o formalismo e o personalismo são reconhecidos até mesmo como manifestações da identidade nacional.

Este trabalho, utilizando uma amostra de empresas do setor madeireiro do Paraná, considerado um setor conservador e tradicional, procurou observar a presença de aspectos culturais brasileiros nas organizações e como estes aspectos influenciam no estilo de tomada de decisão dos executivos dessas organizações.

Para isso, a Base Teórico-Empírica procurou mostrar o conceito de cultura, de modo que se destaque a importância da inserção da dimensão cultural nos estudos organizacionais. Também foi abordado o conceito de cultura especificamente no Brasil, utilizando grandes autores que foram reconhecidos pelos seus estudos nesse assunto.

No capítulo de Apresentação e Análise dos Dados, procurou-se, através das respostas coletadas na pesquisa, inferir sobre a influência e as relações existentes entre os aspectos culturais brasileiros e o estilo de tomada de decisão, e para que a análise se aprofundasse, foi analisada individualmente cada dimensão das categorias analíticas.

Como foi apresentado, alguns aspectos tendem a sobressair mais que outros, principalmente o Protecionismo, sugerindo ainda uma grande dependência do governo, embora os próprios empresários estejam investindo em tecnologia, qualidade e produtividade, melhorando sensivelmente a saúde financeira de suas empresas.

Para que este campo crescente e complexo de análise da organização e de sua relação com a cultura não se torne fragmentado, algumas idéias para pesquisas futuras são sugeridas.

Poderia haver outras pesquisas em outros estados e regiões do país a fim de possibilitar estudos comparativos, principalmente devido à variação da presença dos aspectos culturais brasileiros em função das diferenças entre regiões.

Seria também interessante estudar grandes empresas multinacionais e o impacto da cultura do país onde fica a matriz e das culturas dos países onde ficam as filiais, percebendo se o estilo e o processo de tomada de decisão são semelhantes nos diferentes países, observando até que ponto a organização consegue manter uma cultura organizacional homogênea.

Outra sugestão seria mudar o estudo de quantitativo para qualitativo, a fim de confrontar os resultados obtidos, complementado entre si os dois estudos.

Embora este trabalho tenha buscado adequar-se em grau máximo aos pressupostos de cientificidade, algumas limitações conceituais e operacionais surgiram ao longo deste trabalho.

Uma primeira limitação conceitual se refere à cultura brasileira como foco de estudo. As abordagens possíveis, principalmente antropológicas e sociológicas, são as mais variadas. Para que o trabalho não perdesse seu foco de identificar os principais aspectos culturais brasileiros e sua presença nas organizações pesquisadas, optou-se por concentrar as atenções principalmente nos clássicos da literatura que abordam o assunto.

Outra limitação conceitual desta pesquisa foi o fato de no estudo da cultura e seus aspectos existirem inúmeros aspectos que poderiam ter sido usados, porém foram focados basicamente oito aspectos, devido à sua importância na literatura e no contexto organizacional, e algumas outras foram deixadas de lado.

Uma limitação operacional que deve ser considerada é a interpretação nem sempre unívoca das questões do questionário, oferecendo possibilidades de que o entendimento do conteúdo das questões sofresse vieses dos respondentes, que entre outras maneiras, poderia estar respondendo conforme suas próprias crenças e valores.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIMCI – Associação Brasileira da Indústria Madeireira e de Celulose. <<http://www.abimci.com.br>>. Site visitado em fevereiro de 2004.

ADLER, P. S.; BORYS, B. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 61-89, Mar. 1996.

ALLISON, G. T.; ZELIKOW, P. **Essence of decision**: explaining the Cuban Missile Crisis. 2. ed. New York: Addison-Wesley Educational Publishers, 1999.

AZEVEDO, F. **A cultura brasileira**. 5ª. ed. São Paulo : Melhoramentos, Edusp, 1971.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG 2003.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE**, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, B. T. e PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. **Revista de Administração Pública**, v. 22, n.4, pp. 34-51, out./dez. 1988.

BRASIL, H. G. Processo decisório e a questão orçamentária: uma analogia. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n.3, pp. 115-146, jul./set. 1993.

CALDAS, M. P. Santo de Casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro” in **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CARUANA, A.; MORRIS, M. H.; VELLA, A. J. The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms. **Journal of Small Business Management**, v. 36, n. 1, p. 16-29, Jan. 1998.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: A era da informação, economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, v.1, 1999.

00000000

CASTOR, B. V. J. **O Brasil não é para amadores**: estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba: EBEL-IBQP-PR, 2000.

CLEMEN, R. T.; REILLY, T. **Making hard decisions** - with decision tools, Duxbury: Pacific Groove, 2001.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6a. ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

DEAN, J. W. Jr. e SHARFMAN, M. P. The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision-making. **Decision Sciences**, v. 24, n. 6, p. 1069-1083, Nov./Dec. 1993.

_____. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 368-396, Nov./Dec. 1996.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. special, p. 17-37, Winter 1992.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

_____. Humble decision making. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 4, p. 122-126, Jul./Aug. 1989.

FIOL, M. La toma de decisiones de directivos latinos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 16-25, out./dez. 2001.

FLEURY, M. T. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional in **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GALBRAITH, Jay. **Designing Complex Organizations**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1973.

GARCIA, F. C. e BRONZO, M. **As Bases Epistemológicas do Pensamento Administrativo Convencional e a Crítica à Teoria das Organizações**, in Material de estudos da disciplina Epistemologia da Administração, UFPR, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOODE, W.J. e HATT, P.K. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.

HERSKOVITS, M. J. **Antropologia Cultural**. São Paulo: Mestre Jou, 1963.

HITT, M. A.; DACIN, M. T.; TYLER, B. B.; PARK, D. Understanding the differences in Korean and U.S. executives' strategic orientations. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 159-167, Feb. 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

JEHN, K. A.; WEIGELT, K. Reflective versus expedient decision making: views from East and West. In: HOCH, S. J.; KUNREUTHER, H. C.; GUNTHER, R. E (orgs.). **Wharton on making decisions**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

KAHNEMAN, D. e TVERSKY, A. *Prospect Theory: an analysis of decision under risk*. **Econometrica**, Menasha: Econometric Society, v. 47, n.2, p. 263-291, mar. 1979.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: E.P.U., 1979.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. e ALPERSTEDT, G. D. Informática e estrutura de decisão organizacional: um estudo de caso, in Anais do 19º. ENANPAD (1995: João Pessoa). **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. João Pessoa: ANPAD, 1995. v.1, pp.309-28, 1995.

MACCRIMMON, K. R. e WEHRUNG, D. A. Characteristics of risk taking executives. **Management Science**, v. 36, n. 4, p. 422-435, Apr. 1990.

MARCH, James G. **Decisions and Organizations**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 2, p. 133-154, Mar. 1985.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____ et al. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The structure of “unstructured” decision process. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246-275, Jun. 1976.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, P. T. **Características culturais nacionais e ciclo de vida organizacional: um estudo em empresas do setor alimentício do Paraná**. Dissertação de Mestrado do Curso de Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, 2000.

PAPADAKIS, V. M.; SPYROS, L. e CHAMBERS, D. Strategic decision-making process: the role of management and context. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 115-147, Feb. 1998.

PARSONS, Talcott. “Sugestões para um tratado sociológico da teoria de organização”, in Etzioni, A., Organizações complexas. São Paulo, Atlas, 1967.

PEREIRA, B. A. D.; DE TONI, D. A busca da racionalidade multidimensional da organização através da teoria da configuração. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, ed. 29, v. 8, n. 5, nov. 2002. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read29/artigos/Artigo%2004.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2003.

PFEFFER, J. **Managing with power: politics and influences in organizations**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PRESTES MOTTA, F. C. e CALDAS, M. P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira in **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHERMERHORN, Jr. J. R. et al. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic decisions in organizations: rational and behavioural views. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 107-129, Jan. 1993.

SCHWENK, C. R. **The essence of strategic decision making**. New York: Lexington Books, 1988.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SELLTIZ, WRIGHTSMAN E COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U., 1987.

SIMON, H. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan, 1976.

_____. Making management decisions: the role of intuition and emotion. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1, p. 57-64, Feb. 1987.

SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEINER NETO, Pedro José. **A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório**. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, J. **A invenção do coronel**. Vitória: Edufes, 1995.

VIEIRA, C. A., COSTA, F. L. e BARBOSA, L. O “jeitinho” brasileiro como um recurso de poder. **Revista de Administração Pública**, v. 16, n.2, pp. 5-31, 1988.

WALLY, S. e BAUM, J. R. Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. **Academy of Management Journal**, v.37, n.4, pp. 932-56, august 1994.

ANEXO A - Questionário

Prezado(a) Senhor(a)

Gostaríamos de solicitar sua colaboração para uma pesquisa que está sendo realizada pelo CEPPAD-UFPR, Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, cujo objetivo é identificar algumas características estruturais das empresas do setor madeireiro do Estado do Paraná. Para tanto gostaríamos que respondesse o questionário anexo o mais rápido possível.

É importante ressaltar que os dados obtidos a partir do questionário serão analisados de forma global, sem identificação da empresa ou do respondente. Todos os dados terão uso exclusivamente acadêmico. Comprometemo-nos, ainda, a lhe enviar os resultados do estudo, caso seja de seu interesse.

Sua participação é muito importante!

Contamos com o seu apoio.

Agradeço antecipadamente,

Walter Fabrício de Castro Telli

Favor enviar o questionário respondido, preferencialmente por e-mail ou FAX, para:

Walter Fabrício de Castro Telli

Curitiba - PR

Telefone: (41) 329 2243

Fax : (41) 329 4839

e-mail: waltertelli@uol.com.br

NOME :

Dados de caracterização do respondente:

a.1 Cargo: _____

a.2 Idade: _____ anos

a.3 Tempo de trabalho na empresa: _____ anos

a.4 Sexo: () masculino ()feminino

a.5 Nível de escolaridade: () 1º. Grau () 2º. Grau () Superior

Dados de caracterização da empresa:

b.1 Razão Social da empresa: _____

b.2 Idade da empresa: _____ anos

b.3 Número de funcionários: () até 99 colaboradores () de 100 a 499 () mais de 500

A seguir serão feitas algumas afirmações sobre a organização. Assinale, conforme indicado abaixo, o nível em que a característica se encontra presente.

1 = ausência da característica

2 = pouco característica

3 = característica mediana

4 = muito característica

5 = total característica

q.1.1	A empresa costuma contratar funcionários através de indicações pessoais.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.2	Crítérios como a simpatia e a amizade são importantes para as promoções.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.3	Quando é dada uma tarefa importante a um empregado, ele tenta buscar orientação e apoio em seus superiores.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.4	O governo deve dar incentivos fiscais e oferecer condições especiais de financiamento para as empresas nacionais.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.5	Modificações na empresa são vistas com medo e desconfiança pelos trabalhadores.	(1) (2) (3) (4) (5)

q.1.6	Situações de conflito devem ser evitadas e/ou rapidamente resolvidas pois prejudicam o bom funcionamento da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.7	Existem na empresa regras e normas impostas que são irreais e não traduzem a realidade organizacional e por isso são descumpridas.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.8	Existem na empresa normas e regras escritas que são praticamente desconhecidas e desconsideradas pelos funcionários.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.9	São comuns na empresa situações de improviso, sendo que o que havia sido planejado é parcialmente abandonado, e surgem soluções diferentes para o problema.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.10	Para lidar com algumas imposições do ambiente, como normas e regulamentações governamentais, a empresa pode se utilizar de formas especiais para lidar com o problema.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.11	A empresa tem contato com empresas estrangeiras ou multinacionais, de modo a tomar conhecimento das principais tendências da administração internacional.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.12	As empresas estrangeiras no mercado brasileiro oferecem risco às nacionais porque são melhores e oferecem produtos de melhor qualidade.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.13	A empresa possui um sistema de planejamento com horizonte temporal de curto prazo (até 1 ano).	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.14	A empresa tem optado por investimentos que proporcionem retornos econômicos de curto prazo (até 1 ano).	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.15	O trabalho contínuo e repetitivo desmotiva os funcionários.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.1.16	Durante o processo de seleção, são preferíveis candidatos que já possuam muita experiência no desempenho da tarefa.	(1) (2) (3) (4) (5)

q.2.1	As decisões mais importantes são tomadas apenas no níveis superiores da organização, sem a participação dos níveis inferiores.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.2.2	As decisões devem ser tomadas o mais rápido possível, mesmo que isso comprometa a reflexão sobre a questão.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.2.3	Existem regras e regulamentos formais para que as decisões sejam documentadas, e a organização esforça-se no sentido de seu cumprimento.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.2.4	Devido a uma postura pessoal dos tomadores de decisão, existe uma certa propensão em correr alguns riscos, mesmo sem uma explicação lógica.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.2.5	Na tomada de decisões importantes são usados apenas aspectos técnicos e racionais e não há aspectos políticos nem barganha no processo.	(1) (2) (3) (4) (5)
q.2.6	Em algumas decisões, devido à falta de informação, o decisor usa intuição e julgamento baseado na experiência.	(1) (2) (3) (4) (5)